

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE CİNSİYET İLİŞKİSİ:
TÜRKİYE’DEKİ SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif ÖZSOY

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali SEYYAR

ŞUBAT – 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE CİNSİYET İLİŞKİSİ:
TÜRKİYE'DEKİ SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif ÖZSOY

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 11/02/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Ali SEYYAR

Jüri Başkanı

- Kabul
- Red
- Düzeltme

Prof.Dr. Adem UĞUR

Jüri Üyesi

- Kabul
- Red
- Düzeltme

Doç.Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

Jüri Üyesi

- Kabul
- Red
- Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Elif ÖZSOY
18.02.2010

ÖNSÖZ

Liderlik konusu içeriği itibariyle çok değişken üzerinden analiz edilmesi gereken, disiplinlerarası boyutuyla sürekli ilgi gören ve üzerinde çalışılan bir konu olagelmıştır. Sivil toplum kuruluşları ise demokratikleşme ve çağdaşlaşma adına ülkelere ciddi kazanımlar sağlayan örgütlenmelerdir. Otokratik ve hiyerarşiye dayalı yönetimler yerine demokratik ve katılımcı yönetim anlayışının gözlendiği sivil toplum kuruluşları haiz oldukları bu nitelikleriyle bu çalışmanın gerçekleştirildiğini evreni oluşturmuştur. Cinsiyet gibi hassas bir konunun analizinde bağımsız katılımcıların bildirimlerinin çalışmanın güvenilirliğini olumlu biçimde etkileyeceği düşünülmüştür. Liderlik davranışları ile cinsiyet arasındaki ilişkinin sorgulandığı bu çalışma sürecinde, bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım hocam Prof. Dr. Ali SEYYAR'a, yaşamımın her döneminde emek ve özverileriyle yanımda duran Annem ve Babama, desteğini esirgemeyen sevgili eşim Tufan ÖZSOY'a şükranlarımı sunarım.

Elif ÖZSOY
18.02.2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii

GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ	5
1.1 Liderlik Tanımları.....	5
1.1.1. Lider Eksenli Yapılan Tanımlar.....	5
1.1.2. Süreç Eksenli Yapılan Tanımlar.....	6
1.1.3. Grup Eksenli Yapılan Tanımlar.....	6
1.1.4. Ortam Eksenli Yapılan Tanımlar.....	7
1.2. Liderlik Yaklaşımları.....	7
1.2.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları.....	8
1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları.....	10
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	11
1.2.2.2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	12
1.2.2.3. Teksas Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Yönetim Skalası- Yönetim Ölçek).....	14
1.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	16
1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	17
1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	18
1.2.3.2. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	21
1.2.3.3. Hersey Ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	22
1.2.3.4. Liderlikte Amaç – Yol Yaklaşımı.....	23
1.2.3.5. Vroom ve Yetton Liderlik Yaklaşımı.....	24
1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	25
1.2.4.1. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Yaklaşımı.....	25
1.2.4.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Yaklaşımı.....	27
1.2.4.3. Karizmatik Liderlik.....	29
1.3. Liderlik Tipleri.....	30
1.4. Liderlik Davranışları.....	33

BÖLÜM 2: LİDERLİK, TOPLUMSAL CİNSİYET VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI	38
2.1. Cinsiyet.....	38
2.2. Toplumsal Cinsiyet.....	39
2.3. Dünya'da Kadın.....	40
2.4. Türk Toplumunda Kadın.....	43
2.5. Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Rollerini.....	45
2.6. Cinsiyetler Arası Farklar.....	50
2.7. Liderlik Ve Cinsiyet.....	54

2.8. Sivil Toplum Kuruluşları.....	59
2.8.1. Sivil Toplum Kuruluşu (STK) Tanımı.....	60
2.8.2. Türkiye’de Sivil Toplum’un Yapısı.....	62
2.8.2.1. Osmanlı Devleti Döneminde STK’lar.....	62
2.8.2.2. Cumhuriyet Dönemi Ve Sonrası STK’lar.....	63
2.8.2.3. Türkiye’deki STK’ların Mevcut Durumu.....	65
BÖLÜM 3: LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE CİNSİYET İLİŞKİSİ: TÜRKİYE’DEKİ SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA.....	70
3.1. Araştırmanın Amacı.....	70
3.2. Araştırmanın Evreni.....	70
3.3. Araştırma Kısıtları.....	71
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	71
3.5. Liderlik Davranışı Anketine Ait Bulgular.....	71
3.5.1. Liderlik Davranışı Anketinin Güvenilirlik Analizi.....	73
3.5.2. Liderlik Davranışı Anketinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	73
3.5.3. Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi.....	77
3.5.4. Yöneticilerin Cinsiyetlerinin Liderlik Bileşenleri Üzerindeki Etkisi.....	79
3.6. Liderlik Becerileri Anketinin Bulguları.....	81
3.5.1. Liderlik Becerileri Anketinin Güvenilirlik Analizi.....	82
3.5.2. Liderlik Becerileri Anketinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi.....	82
3.7. Araştırmanın Nihai Değerlendirmesi ve Öneriler.....	87
SONUÇ	90
KAYNAKÇA.....	92
EKLER.....	103
ÖZGEÇMİŞ.....	114

KISALTMALAR

A.g.e. : Adı geçen eser

AGİAD: Anadolu Genç İşadamları Derneği

ASKON: Anadolu Aslanları İşadamları Derneği

DİE: Devlet İstatistik Enstitüsü

GT: Gönüllü Teşekküller

KSGM: Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü

STGM : Sivil Toplum Geliştirme Merkezi

STK: Sivil Toplum Kuruluşları

TİSK: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu

TÜSİAD : Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği

TABLO LİSTESİ

Tablo.1: Stogdill'in Lider Olanları Lider Olmayanlardan Ayıran Özellikler Listesi.....	10
Tablo.2: Likert'in 4'lü Sistem Yaklaşımı.....	18
Tablo.3: Temel Lider Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri.....	22
Tablo.4: Liderlik Davranışı Boyutlarına İlişkin Tanımlar.....	36
Tablo.5: Liderlik Süreçlerinde Yer Alan Davranış Bileşenleri.....	37
Tablo.6: Eril ve Dişil Özellikler.....	41
Tablo.7: Bürokraside Kadın.....	48
Tablo.8: Üniversitelerde Kadın.....	48
Tablo.9: Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Yöneticileri Arasında Kadın Sayı ve Oranları.....	50
Tablo.10: Edebiyat ve Dil.....	53
Tablo.11: Oscar Ödülü Kazanan Rollerin Cinsiyet Ve Meslek (Uğraş) Alanına Göre Ayrımı.....	54
Tablo.12: Cinsiyetlere Bağlı Temel Liderlik Farklılıkları.....	57
Tablo.13: Oniki Değişkene Göre Cinsiyetlerin Karşılaştırılması.....	59
Tablo.14: STK Faaliyet Alanlarına ve Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	73
Tablo.15: Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi 1.....	74
Tablo.16: Liderlik Davranışı Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	75
Tablo.17: Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi 2.....	78
Tablo.18: Yönetici Cinsiyetlerinin Liderlik Bileşenleri Üzerindeki Etkisi (Anova)..	81
Tablo.19: Yönetici Cinsiyetlerinin Liderlik Bileşenleri Üzerindeki Etkisi (T Testi).	82
Tablo.20: Liderlik Becerileri Anketinin Değerlendirmesi.....	83
Tablo.21: Yönetici Cinsiyetlerinin Liderlik Becerileri Üzerindeki Etkisi.....	86

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil.1: Ohio State Liderlik Dörtgeni.....	13
Şekil.2: Liderlik Davranışları Doğrusu	14
Şekil.3: Blake – Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi.....	16
Şekil.4: Fiedler’in Durumsallık Modelinin Sekiz Bileşeni.....	21
Şekil.5: Göreve Yönelik / İnsana Yönelik Liderlik Davranışları.....	21
Şekil.6: Liderlik Davranışlarının Etkinlik Düzeyleri.....	23
Şekil.7: Liderlik Davranışlarını Etkileyen Faktörler.....	24
Şekil.8: Niteliklere göre Cinsiyetlerin Karşılaştırılması.....	59
Şekil.9: Türkiye’deki STK ‘ların Sayısı (2009).....	66
Şekil.10: Faal Derneklerin Türlerine Göre Dağılımı.....	68
Şekil.11: Kurulan Derneklerin Yıllara Ve Türlerine Göre Dağılımı(%).....	69
Şekil.12: Derneklerin Bölgelere Göre Dağılımı (%).....	69
Şekil.13: Derneklerin Yıllara Göre Üye Sayıları.....	70
Şekil.14: Nüfusa Göre Dernekleşme Oranı (%).....	70

Tezin Başlığı: Liderlik Davranışları İle Cinsiyet İlişkisi: Türkiye’deki Sivil Toplum Kuruluşlarında Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Elif ÖZSOY

Danışman: Prof. Dr. Ali SEYYAR

Kabul Tarihi: 11.02.2010

Sayfa Sayısı: vii (ön kısım)+ 102(tez)+ 12 (ekler)

Anabilim Dalı: Çalışma Eko. ve End. İliş.

Bilim Dalı: İns. Kay. Yön.ve End.İliş.

Kadın ve erkeğin sahip olduğu toplumsal roller nedeniyle tarih boyunca erkekler yöneticiliği de kapsayan yüksek statülü mesleklere uygun görülürken, kadınlar öğretmenlik, hemşirelik ve ev hanımlığı gibi işlere uygun görülmüştür. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra ağırlaşan hayat şartları dünya ekonomisinin üretim sektöründen servis sektörüne kayması ve kadınların ev bütçesine katkıda bulunma isteği ile kadınların çalışma hayatına girmeleri büyük hız kazanmıştır. Ayrıca kadının eğitim seviyesinin artması ve değişen toplumsal değerler sonucu kadınlar çalışma hayatını ev hayatına tercih etmiştir.

Liderlik rolleri dikkate alındığında, kadın ve erkeğin farklı davranış biçimlerine sahip olup olmadığı tartışma konusu olagelmıştır. Lider rollerinin erkek egemen olduğu ve kadınların lider olma sürecinde erkeklere nazaran daha fazla engelle başa çıkmak zorunda olduğu genel kabul görmektedir.

Bu araştırmayla, Türkiye’de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarında yönetici olarak çalışan kadın ve erkeklerin sahip oldukları liderlik davranışları arasında fark olup olmadığının, fark varsa bu farklılıkların ne düzeyde ve hangi alanlarda olduğunun ölçülmesi, liderlik becerileri açısından cinsiyetlerin karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Veri toplama aracı olarak elektronik anket kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anket yoluyla STGM veri tabanından toplanan eposta adreslerine elektronik anketler yollanmış ve STK yöneticisinin ankette yer alan 84 ifadeyi değerlendirmesi istenmiştir. Geri dönen 152 adet elektronik anket PASW Statistics 18 veri hazırlama programı kullanılarak, liderlik tipleri ile cinsiyet arasındaki ilişki analiz edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, 22 Liderlik Bileşenin’den beşinde (Bağımsızlık, Stratejik vurgu, İknâ edicilik, Baskınlık, İşbirliği), Liderlik Becerilerine ilişkin ifadelerin 30 unun 24’ünde cinsiyetler arası anlamlı farklılık olduğu anlaşılmıştır. Özellikle kadın yöneticilerin “İnsana yönelik liderlik becerileri”nde erkeklere oranla daha üstün oldukları görüşünü hem kadın hem de erkek stk yöneticilerinin desteklediği gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik tipleri, Cinsiyet, STK, Toplumsal Cinsiyet

Title of Thesis: Leadership Behaviors and Gender Relation : An Inspection in NGO's of Turkey	
Author: Elif ÖZSOY	Supervisor: Prof.Dr. Ali SEYYAR
Date: 11.02.2010	Number of pages: vii (p.t.)+ 102(m.b.)+ 12 (app.)
Department: Labour Eco.and Industrial Rel.	Subfield: Human Res. Man. and Industrial Rel.

Due to social roles that each gender has, from past to now man has been portrayed and accepted eligible in high status related occupations whereas woman has been shown secondary and subordinate occupations as teacher, nurse and housewife. Life conditions and economic circumstances as a result of Second World War got worsened and economy shifted from production sectors to services sectors. In this time period women preferred to join workforce to support household economy and woman labour ratio increased rapidly. And also improving education level and changing social norms has strengthened place of the woman in workforce.

Taking into account Leadership styles whether gender has effective role in leadership is controversial issue in the literature for a long time. It is widely accepted that man has dominant role and woman has more obstacles to overcome in the way of leadership.

This research aims to examine whether there is significant differences in leadership style between man and woman who works in non-governmental organizations (NGOs) in Turkey. Leadership skills will be compared for man and woman. E-surveys preferred as data collection method. Email addresses gathered from STGM (Civil Society Development Center) database and NGO managers asked to evaluate each 84 statements in esurvey. Returned 152 inquiries evaluated by using PASW Statistics 18 Programme to analyze the relations between leadership styles and gender.

The results showed that there are significant differences between some variables of Leadership components (five out of twenty two components: "Independence, Strategic emphasis, Persuasiveness, Dominance, Cooperation") and Leadership skills statements (twenty four out of thirty statements) according to gender of the manager.

Key words: Leadership styles, Gender, NGOs, Social Gender

GİRİŞ

Kadın ve erkek cinsleri fizyolojik, biyolojik ve psikolojik anlamda farklı özellikler göstermektedir. Cinsel rol, toplumun cinsler için önceden belirlediği davranışlar ve rollerdir. Eril özelliklere sahip bireyler daha araçsal ve maddesel değerlere önem veren, yeterlilik eğilimli bireyler olarak, dişil özelliklere sahip bireyler ise duygu ve düşüncelerini kolay ifade edebilen ve sıcak ilişkiler kurma eğilimli olan bireyler olarak değerlendirilmektedir.

Liderlik rolleri dikkate alındığında, kadın ve erkeğin farklı davranış biçimlerine sahip olup olmadığı tartışma konusu olagelmıştır. Lider rollerinin erkek egemen olduğu ve kadınların lider olma sürecinde erkeklere nazaran daha fazla engelle başa çıkmak zorunda olduğu genel kabul görmektedir (Eagly ve Karau,2001). Organizasyonel hiyerarşide kadının daha düşük seviyelerde bulunmasına bağlı olarak kadının işyerindeki ekonomik durumu erkeklere oranla daha düşük seviyede seyrede gelmiştir. Davidson ve Burke(1994)'ye göre, yönetimde cinsiyet esaslı bir anlayış hakim olması sebebiyle aynı iş tanımına sahip bir kadının erkekten daha az gelir almaktadır.

Bazı araştırmacılar (Helgesen,1990; Rosener,1995) kadın ve erkeğin farklı liderlik tiplerine sahip olduğunu ve kadınların daha az hiyerarşik, daha fazla işbirlikçi ve kolektif, diğerlerinin kişisel değerlerini geliştirmeye odaklı olduklarını belirtmektedir. Bazı sosyal bilimciler (Powell,1990) ise gözlemleri sonucunda, cinsiyete bağlı olarak liderlik tipinde farklılık olmadığını veya önemsenmeyecek düzeyde küçük farklılıklar olduğu yargısını taşımaktadır. Liderlikte cinsiyet farklılıklarını sistematik olarak ele alan ilk çalışmalardan biri Eagly ve Johnson(1990)'a aittir. Bu çalışma sonucunda görev odaklı ve iletişim odaklı lider tipleri baz alındığında cinsiyetler arası bir farklılığa rastlanmazken demokratik-otokratik ayrımı dikkate alındığında bazı anlamlı farklara ulaşılmıştır. Kadınlar kapsamlı ve katılımcı bir liderlik tipi sergilerken, erkeklerin emir ve kontrole dönük bir yönetim anlayışına sahip oldukları anlaşılmıştır. Eagly ve Johnson (1990) İnceledikleri çalışmaları sosyal içeriğine göre üç tipe ayırmışlardır. (a) Laboratuar deneyleri; kadın ve erkek liderlerin liderlik tiplerini laboratuar grupları yoluyla karşılaştıran araştırmalar, (b) Değerlendirme çalışmaları; liderlik tiplerinin liderlik rolüne sahip olmayan çalışanlar tarafından değerlendirildiği çalışmalar, (c) Organizasyonel çalışmalar; aynı tip işletmelerde çalışan (ör: okul müdürleri) kadın ver

erkek liderlerin liderlik tiplerinin kıyaslandığı çalışmalar.

Maier(1999) ve Stivers(1993)'a göre, cinsiyete dayalı olarak iş ortamı, toplumda erkeğin sahip olduğu genel kabule göre şekillenmektedir. Organizasyonlar çalışanlarından rasyonel, otonom, rekabetçi, faaliyet odaklı ve hiyerarşik yapıya uygun olan davranışlar sergilemesini beklemektedir. Bu beklentilerin paralelinde organizasyonun kadın üyeleri kadınsal davranışlarını kontrol altına alma konusunda sorunlar yaşamaktadır. Ayrıca Maier(1999) gerçekleştirdiği küresel kültürleri kapsayan çalışmasında, üretime dönük işlerin erkeklik, insan ilişkilerinin olduğu alanların ise kadınlık ile ilişkilendirildiğini belirtmektedir.

Erkek liderler ile karşılaştırıldığında kadın liderlerin daha ilişki odaklı, demokratik ve dönüştürücü tipte oldukları, erkek liderlerin ise daha görev odaklı ve otokratik bir tipe sahip oldukları görülmektedir. Eagly vd.(1992)'nin gerçekleştirdiği çalışma sonucunda, konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalara katılanların, kadın liderler tarafından sergilenen otokratik davranış tarzını erkek liderlerin benzer tarzdaki yaklaşımları ile kıyaslandığında, daha olumsuz olarak değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Çünkü erkekler diğer kişilerin davranışsal yargıları ile sınırlandırılmış değillerdir ve istediklerinde daha otokratik ve katılımcı olmayan bir yönetim tarzı sergilemekte daha özgürdürler. Rosener(1990), Park(1996), Sakallı(2001) erkeklerin etkileşimsel, yapıyı harekete geçiren, iş odaklı davranışlar göstermelerinin yanı sıra kadınların daha katılımcı, bilgi paylaşımı ve motivasyona daha çok önem veren dönüştürücü liderlik davranışları sergilediklerini vurgulamışlardır (Bayhan ve Arslan, 2005:102).

Eagly ve Karau(2001), kadın ve erkek arasında, algılanan farklılıklara bağlı olarak tanımlanan liderlik rolünün beraberinde iki önyargıyı getirdiğini iddia etmektedir. Bunlar: (a) liderlik yetisinin daha çok erkeğe has algılanması, onunla özdeşleştirilmesinden dolayı kadının liderlik potansiyelinin -erkeğe oranla- daha az uygun olarak değerlendirilmesi (b) üstlerin kontrolüne dayalı (agentic) davranışların erkeğe oranla kadında pek aranmayan, kadınla bağdaştırılmayan tipte olması sebebiyle, kadınların sergilediği liderlik davranışlarının daha az olumlu olarak değerlendirilmesi.

Özetlemek gerekirse, Literatürde erkek ve kadın liderlerin liderlik tiplerini karşılaştıran çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır ve bu çalışmaların çoğu görev odaklı ve ilişki odaklı tipleri, otokratik ve demokratik tipleri ya da dönüştürücü, etkileşimci, laissez-

faire tipler üzerinde odaklanmıştır. Liderlik tipleri konusunda en yaygın kullanılan ayırım Bales(1950) tarafından yapılmış ve Ohio State liderlik çalışmaları (ör: Hemphill ve Coons,1957) ile geliştirilmiştir. Bu ayırım lideri, görev odaklı tip ve kişilerarası iletişim odaklı tip olarak tanımlamaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmayla, Türkiye’de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarında yönetici olarak çalışan kadın ve erkeklerin sahip oldukları liderlik davranışları arasında fark olup olmadığının, fark varsa bu farklılıkların ne düzeyde ve hangi alanlarda olduğunun ölçülmesi, liderlik becerileri açısından cinsiyetlerin karşılaştırılması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Cinsiyete bağlı liderlik farklılıklarının analiz edilmesi, literatürde yer alan aynı değişken ve farklı değişkenlerle liderliğin ilişkisinin araştırıldığı diğer çalışmalarla, bütünsel çıkarımlar yapılabilmesi adına önem taşımaktadır. Yanı sıra çalışmayla, Türkiye’de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının; genelde liderlik davranışlarının, özelde ise cinsiyete bağlı liderlik farklılıklarının saptanması, sivil toplum kuruluşların yönetim becerilerinin arttırılması adına bir geri bildirim niteliğindedir.

Araştırmanın Yöntemi

Liderlik davranışlarının farklı boyutlarını ve liderlik becerilerini cinsiyetlere göre karşılaştırabilmek için Robert Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu (1998:18-20) tarafından geliştirilen Lider Davranışı Modelini esas alan Arıcı (2002)’nın kullandığı anket, sorularda ve ölçekte bazı düzenlemeler yapılarak yeni anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun birinci bölümünde 22 liderlik davranışı boyutu 54 ifadeyle “Liderlik Davranışı Anketi” , ikinci bölümde ise 3 ana başlık altında toplanan 30 ifade ile “Liderlik Becerileri Anketi” yer almıştır.

İki bölümden oluşan anket formu sivil toplum kuruluşu yöneticilerine gönderilerek; ilk ankette yöneticilerden, kendi liderlik davranışlarını ankette yer alan 54 ifadeye uygunluk açısından derecelendirmeleri istenmiş, yanıt çizelgesi 5’li Likert Ölçeği’ne göre hazırlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise STK yöneticilerinden, ankette yer alan 30 liderlik becerisini “Kadınlar oldukça üstün - Kadınlar üstün – Kadınlar biraz daha üstün – Fark yok – Erkekler biraz daha üstün – Erkekler üstün – Erkekler oldukça

üstün” biçiminde oluşturulan 7’li Likert Ölçeği şeklinde tasarlanan yanıt çizelgesinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Tezin İçeriği

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren Sivil Toplum Kuruluşlarında çalışan yöneticilerin liderlik tipleri incelenecek ve cinsiyetlere bağlı olarak liderlik davranışlarının değişiklik gösterip göstermediği analiz edilmeye çalışılacaktır. Çalışmanın birinci bölümünde Liderlik ve Liderlik Tiplerine değinilmiştir.

İkinci bölümde ise cinsiyet, toplumsal cinsiyet kavramlarına yer verilmiştir. Başta Türk toplumu olmak üzere kadının dünyadaki yeri, çalışma hayatında cinsiyete bağlı yaşanan eşitsizlikler ve liderlik cinsiyet ilişkisi anlatılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde Türkiye’deki sivil toplumun örgütlenmesi ile ilgili bilgi verilmiştir. Sivil toplum yapısının Osmanlı Devleti’nden günümüze gelişimi anlatılarak mevcut durum ifade edilmiştir.

Türkiye’de faaliyet gösteren STK yöneticilerinin liderlik davranışlarının cinsiyetle olan ilişkisinin incelendiği çalışmanın dördüncü bölümünde ise 152 elektronik anketten elde edilen verilerin değerlendirilmesiyle ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik geçmişten günümüze her dönemde gereksinim duyulan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanları belirli hedeflere götürmek için, bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu belirlemek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekmektedir. Bunun içinse bir lidere ihtiyaç vardır (Eren, 2000:411). Bireylerin amaçlarına ulaşmaları için sadece bir liderin etrafında oluşturdukları grup yeterli değildir. Amaçlara ulaşmada liderlik olgusunun lider bileşeni kadar bilgi, yetenek ve sürecinde etkisi bulunmaktadır. Bu noktada liderliği Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlamakta mümkündür (Özkalp ve Sabuncuoğlu,1995:138).

1. 1. Liderlik Tanımları

Literatürdeki tanımlara bakıldığında birçok farklılık göze çarpmaktadır. Tanımsal farklılıkların kökeninde, her yazarın liderlik kavramına yeni bir bakış açısı kazandırma düşüncesi vardır (Ergun,1982:7). Bunun yanı sıra liderlik kavramının hangi bileşeni üzerinden tanımlama yapıldığı da etkilidir.

Bu çalışmada yer verilen liderlik tanımları dört ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar: lider eksenli, süreç eksenli, grup eksenli ve ortam eksenli yapılan liderlik tanımlarıdır.

1.1.1. Lider Eksenli Yapılan Tanımlar

Bass(1981:8)'a göre, lider diğerlerini yönlendiren ve yöneten kişidir. Seyyar(2009a) lideri, kişisel özelliklerinden yola çıkarak "grupun üyeleri arasında, hem mevki, hem de davranış açısından, farklı bir konumda olan, gruba rehberlik yapan ve diğerlerinden bazı farklı özellikler taşıyan kişi" olarak ifade eder. Homans(1950) ise lideri grup içinde karşılıklı etkileşimi başlatan üye olarak tanımlamıştır. Bursahoğlu(1979:286)'nun deyimiyle ise lider "büyük planların yaratıcısı ve yapıcısıdır. Davis(1977) liderlikte insan faktörüne dikkat çekerek lideri grubu bir arada tutan ve onu amaçlar doğrultusunda motive eden insan faktörü olarak tanımlar. Tüm bu tanımlarda liderlik diğerleri üzerinde oluşturulan etkiyle özdeşleştirilmiştir ve en

önemli aktör liderin kendisidir. Yukarıda yer verilen tanımlamalar liderliği bireysel faktörlere dayandırmışlardır.

1.1.2. Süreç Eksenli Yapılan Tanımlar

Hollender(1978:2) liderliği bir süreç olarak ele alır ve liderle grubun etkileşiminden bahsederek liderliği “ Grup, örgüt ya da toplum olarak, belirli ortak amaçlara ulaşmayı hedeflemiş çift yönlü etkileme süreci” olarak tanımlar. Stogdill(1948:33) ise “liderlik hedef belirleme ve başarıya yönünde grubun faaliyetlerinin etkilenmesi sürecidir” şeklinde bir tanım yapar. Pigors(1935)’a göre, liderlik bireysel farklılıkların karşılıklı etkileşimi ile insan enerjisinin ortak bir neden doğrultusunda kontrolünü sağlayan karşılıklı uyarım (etki, teşvik) sürecidir. Birdal ve Aydemir(1992:79)’e göre ise liderlik, belirli koşullar altında ortak amaçlar için birleşen insanları amaçlarını gerçekleştirmek üzere etkileme sürecidir.

Gibb(1954) grup liderliğinin karşılıklı etkileşim sürecinin oluşturduğu konumdan başka bir şey olmadığını belirterek, liderliğin sürecin ürünü olduğunu ortaya koymuştur. Efil(1996:5) ise liderliği belirli şartlar altında kişisel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirmesi süreci olarak ifade eder. Bu noktada liderlik bir yerine birkaç aktör tarafından üstlenilebilir. Önemli olan yönetsel süreçlerin izleyicileri etkileyebilmesidir.

1.1.3. Grup Eksenli Yapılan Tanımlar

Bir kişi lider davranışlarına sahip olsa bile bu davranışları etkili bir şekilde gösterdiği bir grup yoksa liderlikten söz edilemez, bu anlamda lider, bir ya da daha fazla kişinin tavırlarını inançlarını ve davranışlarını etkileyebilen kişidir (Ott,1989). Cooley(1992) liderin bir eğilimin özünü oluşturduğunu savunur. Bir grubun harekete geçmesi için gerekenin, kendindeki eğilimin karşılık bulduğu bir lider olduğunu vurgular. Bernard(1942) lideri, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarından etkilenen ve sırası gelince de grup üyelerinin ilgisini bir noktaya toplayarak onların enerjilerini istenilen doğrultuda harekete geçiren kişi olarak tanımlar. Mumford(1906) liderlik grup içi sosyal olayların kontrolü sürecinde bir veya birkaç kişinin sağladığı üstünlüktür diyerek liderliğin birden fazla kişi tarafından yürütülebileceğine dikkat çeker. Metron(1969) liderliği kişilerin zorunlu oldukları için değil istedikleri için uyum sağladıkları kişiler

arası ilişkidir şeklinde tanımlar. Gerth ve Mills(1953) lider - izleyici etkileşimine vurgu yaparak, lideri, izleyicilerin onu etkilediğinden çok daha fazla etkileyen kişidir şeklinde tarif eder.

1.1.4. Ortam Eksenli Yapılan Tanımlar

Bu tanımlarda ön plana çıkan lider ve izleyicilerden çok örgütsel yapı ve hedeflerdir. Söz konusu yapı içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmak için kişi ya da lidere bağlı kalınmaz. Ekte liderde değişebilir fakat kişiler ve çevre değiştiğinde liderlik biçimlerinin de değişmesi gerekir (Kolosa,1978). Lider, iş görenleri isteklendirme, heyecanlandırma ve kendilerini tam bir coşkuyla örgüte adama duygularını canlı tutmaya yönelik çaba içinde olan ve sonuçta örgüte zaman, para ve enerjiyi en ekonomik biçimde kazandıran kişidir (Aydın,1988:209).

Liderliği tanımlamaya yönelik olarak yapılan birçok çalışma söz konusudur. Ve bu çalışmalar doğrultusunda dönemsel olarak birçok yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderliği tanımlamaya yönelik olarak yapılan çok sayıda çalışma vardır. Bu çalışmalar doğrultusunda birçok kritere bağlı olarak çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Farklılaşan liderlik tanımlarının paralelinde, literatürde yaklaşımların tasniflenmesine yönelik bir çeşitlilikten söz edilebilir.

Kaya (1986:102) liderlik kuramlarını dört ana başlığa ayırır. Bunlar;

- 1) Özelliğe ağırlık veren yaklaşımlar: liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
- 2) Lideri zaman yaratır yaklaşımı: Hitler, Mussolini, Stalin gibi liderlerin durumları.
- 3) Karşılıklı etkileşim, ya da grup yaklaşımı: Liderlik karşılıklı etkileşim ürünü, grup üyeleri tarafından verilen otoritedir.
- 4) Liderlik seçiminde Takas Kuramı: Lider adayı, ödüllere, maliyeti karşılaştırarak, sonucu belirlemeye çalışır, şeklinde sınıflandırmaktadır.

Dereli (1976:191)'nin liderlik kuramlarına ilişkin üçlü yaklaşımı;

- 1) Kişisel özellik ve niteliklere dayanan yaklaşım,
- 2) Davranış verilerine dayanan yaklaşım,
- 3) Durumsal modern yaklaşım.

Bu çalışmada liderlikle ilgili ortaya çıkan yaklaşımlar dönemsel olarak dört grupta ele alınacaktır;

- 1) Klasik Liderlik Yaklaşımı (1930 – 1940)
- 2) Davranışsal Liderlik Yaklaşımları (1940 – 1960)
- 3) Durumsal Liderlik Yaklaşımları (1960 – 1990)
- 4) Modern Liderlik Yaklaşımları (1990 sonrası)

1.2.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel Yaklaşım olarak da adlandırılan Liderin Özellikleri Yaklaşımı bu konuda geliştirilen ilk yaklaşımdır. Lider özelliklerini saptamaya çalışan araştırmalara özellikle zamanın askeri ve idari yöneticilerinin incelenmesi ile başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere, hatta kendilerinden sonraki dönemlere etki eden liderin kişisel özellikleri araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmak istenmiştir(Sayles,1985:41). Bu yaklaşıma göre belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 1998:398). Lider buldukları toplulukta diğer bireylerden farklıdır. Bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibariyle topluluk üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre, topluluk üyeleri farklı nitelikler bakımından karşılaştırılabilirse, lider/liderleri bulmak mümkün olacaktır. Bu kişilik özellikleri sadece lider ile değil, aynı zamanda liderin sergileyeceği liderlik tarzıyla da ilişkilidir (Zel, 2001:94).

Fiziksel özellikler ve liderlik ilişkisi üzerinde çalışmalar yapan Stogdill liderlik çalışmalarına ilişkin araştırmalarında, on iki çalışmadan dokuzunda önderlerin daha uzun boylu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kişisel özelliklerden olan zeka ve liderlik arasındaki ilişki her zaman daha fazla ilgi çekmiş, yapılan çalışmaların çoğunda liderlerin bu özellik nedeniyle lider olmayanlara göre çok üstün olduğu bulunmuştur (Kolasa, 1979:578).

Tablo.1 Stogdill'in Lider Olanları Lider Olmayanlardan Ayıran Özellikler Listesi

FİZİKSEL ÖZELLİKLER	KİŞİSEL (ZİHİNSEL) ÖZELLİKLER
Boy Kilo Güçlülük Yaş Fiziksel Olgunluk Belirtileri Sağlık Durumu Yakışıklılık	Zeka Düzeyi Konuşma Yeteneği Bireylerarası İlişkiler İletişim Yeteneği Güvenilir Olma Girişimcilik ve Riski Üstüne Alma Cesaret ve Kendine Güven

Kaynak: Dan ve Costley (1991:233)

Lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikleri saptamak amacıyla yapılan liderlik incelemelerinden sonra liderin ortaya çıkışı ile lider olan kişinin sağduyusu, zeka düzeyi, zihinsel ve bedensel yapısı, olaylar karşısında gösterdiği tepkiler ilgilendikleri konulara ilişkin bilgileri arasında ilişkinin varlığı düşünülmüş ve liderliğin bireyin fiziksel ve zihinsel özellikleri ile ilişkili olduğunun üzerinde durulmuştur (Gregory vd.,1989:325).

Başarılı liderlerde en sık gözlemlenen özellikler; durumlara uyum sağlayabilme, sosyal çevreye duyarlılık hırs ve başarı gereksinimi, iddiacılık, kararlılık, bağımsızlık, diğerlerini etkileme isteği, ısrarcılık, çalışkanlık, kendine güven, stresle başa çıkabilme, sorumluluk üstlenmeye gönüllülük özellikleri ile zeka, kavramsal düşünce, yaratıcılık, nezaket ve diplomatlık, etkili konuşma, grubun görevi ile ilgili bilgi, örgütleme, ikna edebilme gücü ve sosyal beceriler olarak sıralanabilir (Erçetin,2000:29).

İncelenen her liderin kişilik özellikleri kriter olarak saptamaya çalışmak liderde olması gereken özellikler tanımlanırken çok sayıda ve zaman zaman birbiriyle çakışan kriter ortaya çıkmıştır. Bir araştırmada kendine güven, kararlılık ve ortamlara duyarlılık gibi özellikler “lider adamı” tanımlıyorken, bir başka araştırma bulgusu ya bunu onaylamamakta ya da tamamen başka bir özellikler kümesini etkili liderlik olarak tanımlayabilmektedir. Tüm liderleri kapsayan ortak kişilik özelliklerinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi, bu teorinin zayıf yanlarıdır.

Aynı zamanda bu teori lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması yönünden eksikliklere sahiptir. Belli bir özellik var olsa da, belli bir grup ya da durum onu gerektirinceye kadar etkin olmayabilir, dolayısıyla kişisel özelliklerle liderlik eylemleri arasında mutlak bağlantı yoktur (Davis,1988:143).

Kişisel özellikler açısından varılabilecek tek sonuç, örneğin zeka, motivasyon ve insan ilişkileri becerileri gibi yetenek veya özelliklere sahip olan bir bireyin lider olabilme olasılığının, sahip olmayana kıyasla daha fazla olduğudur (Baysal ve Tekarslan,1987:146).

Genel olarak araştırma sonuçlarında zekilik, kendine güven, aktiflik ve bilgili olmak gibi özellikler liderlik açısından ön plana çıkmaktadır (Özer,1997:12-13).

1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

1940'ların sonlarında "Özellikler Yaklaşımı"nın liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Araştırmacılar etkili bir liderin, daha az etkin bir liderden farklı olan davranışsal özelliklerinin neler olabileceğini tahmin etmeye çalışmışlardır (Altuğ,1997:63-64). Bu kapsamda geliştirilen davranışsal yaklaşımların amacı, etkili bir liderlikte davranışların nasıl birleştirilebileceğini tanımlamaktır. Liderlikte özellikler yaklaşımını eleştiren araştırmacılar liderin başarısının, özellik ve niteliklerden ziyade, işlevlerini yerine getirirken gösterdiği davranış biçimine bağlı olduğunu, söylemişlerdir (Kılınç,1984:7). Bu yaklaşım çerçevesinde konuyu ele alan tüm araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve izleyiciler arasında liderin nasıl davrandığına bakmaya çalışmışlardır. Liderin Davranışları Yaklaşımı'na göre etkin liderin yarattığı fark, onun özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışlardadır. Liderin astlarına yetki veriş şekilleri, haberleşme stilleri, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirlemede izlediği yol gibi davranışları, liderin etkinliğini belirleyen faktörlerdir.

Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya çalışmışlardır. "Lider nedir?" "Lider özellikleri nelerdir?" soruları yerine "Liderler ne yapıyorlar?" sorusuna cevap aranmaya başlamışlar ve

araştırmalarının sonucunda liderler hakkındaki fikirlerini değiştirmişlerdir (Yalçın,1991:218). Liderin kişilik özelliklerinden ziyade liderlik davranışlarına dikkat çeken araştırmalar genellikle iki temel liderlik tarzından söz etmektedir. Bunlardan biri işgörene yönelik, diğeri işe yönelik liderlik davranışları olarak ortaya çıkmıştır.

Liderin sergileyeceği davranışlar grup yapısı, içinde bulunulan süreç, fiziksel ve sosyoekonomik şartlar gibi birçok değişkenden etkilenmektedir. Aynı durumlarda farklı davranışlar sergileyen farklı tiplerde liderlerde ortaya çıkabilir. Bunun nedeni liderin değişik durumlar ve etkiler karşısında kendi kişiliğine göre farklı davranış ve tepkilerde bulunmasıdır (Parlak,1997:117). Dolayısıyla benzer durumlarda tek tip liderlik yaklaşımından söz etmek mümkün değildir. Davranışlar gözlemlenebilir ve öğrenilebilir, yani Özellikler Yaklaşımı'nda belirtildiği gibi “Lider olarak doğulur, bu sonradan öğrenilebilecek bir olgu değildir” görüşü doğru değildir.

Davranışsal Liderlik Yaklaşımlarının ortaya konması çeşitli araştırmalar ve çalışmalar sayesinde gerçekleşmiştir. Araştırmalar sonucunda birçok lider tipi ve liderliğe etki eden birçok faktör ortaya konmuştur. Bu bölümde davranışsal liderlik yaklaşımlarının gelişmesine katkı sağlayan çalışmalara yer verilecektir.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu çalışmalar 1945 yılında öncelikle askeri kuruluşlar üzerinde başlatılmıştır. Araştırmalarda lider davranışlarının grup üyelerinin başarımı ve tatmini noktasında etkili olduğu ortaya konmuştur (Koçel,1990:263). Çalışmaların amacı liderlerde gözlenen belli davranış kalıplarını ortaya koymaktır. Yaklaşık 1800 davranış biçimi ortaya konmuş daha sonra bu sayı 150'ye indirilmiştir. Lider davranışlarının temelde, yapıyı harekete geçirme ve bireye ilgi adı verilen iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür (Yukl,1989:5). “Yapıyı harekete geçirme” veya “insiyatif” veya “göreve dönüklük” faktörü, liderin gerçekleştirmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaçları belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, işle ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlardır (Koçel,1990:264). Bireye ilgi kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven ve işbirliğini kapsayan yönetim faaliyetlerini kapsar. Liderin bireye ilgi boyutunda elde ettiği yüksek puanlar kişilerarasında uyum ve dayanışmayı, iyi ilişkileri ve haberleşmenin çift yönlü olduğunu gösterir (Dereli,1976:232).

Şekil.1 Ohio State Liderlik Dörtgeni

Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme - I -	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -II-	Yüksek
-III- Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	-IV- Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme	Bireye İlgi
Düşük	Yüksek	Düşük

Yapıyı Harekete Geçirme

Kaynak: Hersey ve Blanchard (1982:89)

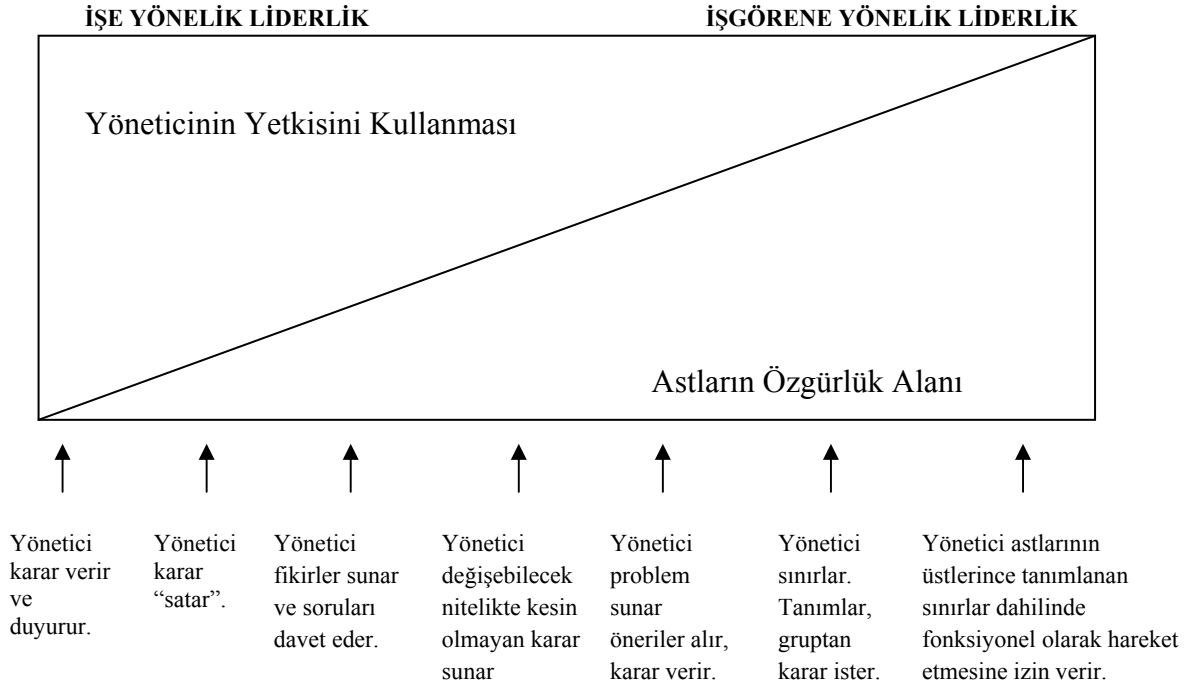
Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış, yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla kaynaklanmaktadır (Vecchio,1995:344). Bireyi önemseyen liderler üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara dostça yaklaşmakta ve bireylerde saygı ve güven uyandırmaktadırlar (Steers vd.,1996:203). Ohio State araştırmaları sonucuna göre, yönetici her iki öğeye de (Bireye İlgi/Yapıyı Harekete Geçirme) yüksek ya da alçak düzeylerde sahip olabilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1987:149).

1.2.2.2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi çalışmaları, 1947de Lensis Likert yönetiminde endüstride liderlik ve yönetim konularında etkin ve etkin olmayan lider davranışlarını araştırmak için yapılmıştır.

Bu çalışmalar sonucunda lider davranışı, işe yönelmiş lider ve İşgörene yönelmiş lider olmak üzere iki kısımda ifade edilmiştir (Stoner ve Freeman,1992:478).

Şekil.2 Liderlik Davranışları Doğrusu



Kaynak: Richard (1998:537)

Şekle göre liderin yetkisinin kullanılması astların özgürlük alanı ile ilişkilidir. Sol tarafta işe yönelik liderin yüksek yönetici yetkisini kullandığı oranda astların bağımsızlığının kısıtlandığı görülmektedir. Sağ tarafta ise kontrolün büyük kısmından vazgeçen işgörene yönelik liderin, liderlik davranışına karşılık astların özgürlük alanının genişlediği görülmektedir.

İşe yönelmiş liderler, iş sürecinde yönetim ve teknik konulara daha çok ilgi gösterirler. İşin nasıl yapılacağı hangi teknolojinin kullanılacağı gibi konular ilgi duydukları konulardır ve daha çok üretimde bulunma ihtiyacı hissederler. Bu liderler çalışanları, görevlerini mekanik bir şekilde yerine getiren emekçiler olarak görmektedirler.

İşgörene yönelmiş liderler ise etkinlik ve verimliliği yükseltmek için kişilerin bireysel enerji potansiyellerinden yararlanmak isterler. Bunları fark edebilmek ve maksimum oranda yararlanabilmek için işgörenleriyle maksimum iletişim kurarlar. Bu lider tipi, mevcut alet ve teçhizatla işçilerin daha çok çalışmalarını sağlayabilen kimsedir. Faaliyetlerinde daha çok, astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde durur.

Bu araştırmaların Ohio State araştırmalarından farkı lider davranışlarının iki kriter (İşe yönelik / İşgörene yönelik) arasında bir uçtan karşıt uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıdır. Yani bir liderin kişilere dönük eğilimi ne kadar yüksek olursa, o kadar üretime dönüklükten uzaklaşacağı ileri sürülmüştür (Baysal ve Tekarslan, 1987:149).

Çalışmalar sonucunda işe yönelik davranış gösteren liderlerle çalışanlarda yüksek performans bulunmaktayken, tatmin düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. İlişkiye yönelik liderlerle çalışan astlarda ise, düşük performansa karşın yüksek tatmin oranının olduğu tespit edilmiştir. Ancak daha sonra yapılan bazı çalışmalar, iş yerindeki diğer değişkenlerin de bireylerin tatmin ve üretkenlik düzeyini etkilediğini göstermiştir.

Katz ve arkadaşları işin yapısal olarak tam belirlenmediği durumlarda işe dönük liderlerin daha etkili olduklarını, buna karşılık yapı olarak oturmuş işlerde, kişiye yönelik liderlerin daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır (Erdoğan,1994:338).

1.2.2.3. Teksas Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Yönetim Skalası-Yönetmel Ölçek)

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği yaklaşımı; önderlik davranışlarının çeşitli bileşenleri için olasılıkları göstermiş, böylece bilimsel yönetim ya da insan ilişkileri, üretim merkezli ya da işgören merkezli olarak klasik önderlik tarzlarından kaçınma yönünde bir girişim olmuştur.

Blake ve Mouton; aslında Ohio Araştırmalarının boyutları olan insana önem verme ve yapıyı harekete geçirme ya da Michigan Araştırmalarının boyutları olan, "İnsana İlgi" ve "Üretime ilgi" tarzlarına dayanarak gösteren iki boyutlu bir bakışı grafik bir tanımlama ile ifade eden bir yönetim gözeneği önermektedirler (Robbins,1994).

Blake ve Mouton Yönetim Ölçeği insana ilgi ve üretime ilgi boyutları baz alınarak oluşturulmuştur. Her boyutta 9 aşama belirlenmiştir. Liderlik tarzları bir koordinat eksenini üzerinde gösterilerek, x eksenini üzerinde üretime duyulan ilgi, y eksenini üzerinde insana olan ilgi gösterilir. Bu ilgiler "0" noktasına yaklaştığı ölçüde azalmaktadır. (Ergun ve Polatoğlu,1988:173).

Şekil.3 Blake – Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi

Bireye İlgil

1.9								9.9
				5.5				
1.1								9.1

— Yapıyı Harekete Geçirme +

Kaynak: Robert (1995:347)

Üretime gösterilen ilgi değişik kişilerde aynı derecede olmayacağı gibi, aynı kişide farklı zamanlarda aynı derecede de olmayabilir. Yöneticinin insana gösterilen ilgi boyutunda yüksek puan alması, izleyenlere ruhsal yakınlığını; düşük puan alması ise ruhsal uzaklığını göstermektedir (Blake ve Mouton,1989).

(1.9) Yönetim Klüp Lideri (Arkadaş Tipi Lider)

Bu tip lider, iş ortamında organizasyon üyelerinin ihtiyaçlarını gidermeyi öncelikle ele alır, yapının arkadaşlık ortamı içerisinde yürümesini ister (Erdoğan,1994:339).

(9.9) Yönetim Ekip Lideri (Başaran Lider)

Bu tip lider hem işe hem kişiye en üst düzeyde önem verir. Sosyal ilişkileri en üst düzeyde tutarak ortak organizasyon amacına ulaşmayı hedefler. Blake ve Mouton, 9.9 yönetim tarzının en etkili önderlik davranışı olduğunu belirtmekte, yöneticilikte 9.9 yolunu seçenlerin onun en iyi tarz olduğunu göreceklarini ifade etmektedirler. Ayrıca bu yaklaşımın, performans artışı, düşük devamsızlık, personel devri ve yüksek iş doyumunu ile sonuçlanacağına inanmaktadırlar (Stoner ve Freeman,1989).

(5,5) Yönetim Örgüt Lideri (Kurnaz Lider)

Bu tip liderlik ara liderlik biçimidir. 5.5 eğilimli yönetici toplum tarafından kabul gören ya da tutulan şeyleri yapmaya çalışır; yani uyumlu bir insandır. Eleştirilme ya da kınanma olasılığı belirirse, sosyal yönden gözden düşme endişesi içinde huzursuzluk duygusu artar (Blake ve Mouton,1989).

(1,1) Yönetim Etkili Olmayan Lider (Korkak Lider)

Bu tip lider, işe ve kişiye en az yönelim ve davranışı ortaya koyan, iş başarımı ve üyelerin organizasyon içi tatmini için en az gayreti gösterir (Erdoğan,1994:339). Bu tip liderlerde, başarısızlık korkusu vardır, örgüt üyeliğini korumak için az çaba gösterirler (Ergun,1982:173).

(9,1) Yönetim Görev Lideri (Komutan Tipi Lider)

İşe en çok kişiye en az eğilim sergileyen lider tipidir. İş başarımını ön planda tutar. İş ortamı ve yerin sosyal yönüyle asla ilgilenmez, denetimi elinde bulundurmak isterler. Bu yaklaşıma göre her lider tipinin etkili olacağı örgüt biçimi veya gerçekleştirilen iş türü de farklı olacaktır (Erdoğan,1994:338). Yönetim kafesleri bir yöneticinin insan ve üretime yönelik olma derecesinin toplamının, ona verilecek puanı oluşturduğunu söyler. Sahalardan herhangi birisindeki düşük not, yönetim açısından zayıf bir yaklaşımı işaret eder. Blake ve Mouton'un geliştirme programlarının amacı, 9.9 tarzı bir yönetim felsefesini oluşturabilmektir.

1.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetimde insan boyutu üzerine yaptığı bu çalışmada Likert etkin olan örgütlerle etkin olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal davranışsal öğelerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yaptığı araştırmalarda bir liderin davranışlarını Sistem 1 (İstismarcı Otokratik), Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik), Sistem 3 (Katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (Demokratik) olmak üzere gruptamanın mümkün olduğunu göstermiştir (Tokat,1998:57).

Sistem 4 ile Sistem 1 yönetim modelleri arasında tam bir farklılık bulunmaktadır. Sistem 2 ve Sistem 3 yönetim modelleri ise iki uç yönetim modeli arasında yer alan iki farklı sistemdir. Gerek Sistem 3, gerekse Sistem1 modellerinde tam bir adem-i merkeziyetçilik, yatay ve katılımcı organizasyon yapısı söz konusu değildir. Bu kriterler

açısından değerlendirildiğinde Sistem3'ün Sistem 2'ye göre Sistem 2'nin Sistem 1'e göre daha iyi bir organizasyon yapısı olduğu söylenebilir.

Tablo.2 Likert'in 4'lü Sistem Yaklaşımı

Sistem 1: <u>İstismarcı Otoriter</u>	Yönetim korku ve tehditleri kullanır, iletişim yukarıdan aşağı doğru olup kararların çoğu tepe yönetim tarafından alınır. Astlar ile üstler arasındaki mesafe uzundur.
Sistem 2: <u>Yardımsaver Otoriter</u>	Yönetim ödüllendirmeden istifade eder. Yukarıya doğru bilgi akışı yönetimin istek ve politikaları ile sınırlandırılmış olup bazı durumlarda tanımlanmış kararları verme yetkisi daha düşük seviyelere devredilebilmektedir. Üstler astların bağımlılığını beklerler.
Sistem 3: <u>Danışan</u>	Yönetim ödüller, bazen de cezalar uygular. Önemli kararlar tepe yönetim tarafından alınmakta olup karar alma sürecinde aşağı yönlü iletişimi kapsayan ve yukarı yönlü iletişimden kaçınılan bir süreç sağlanmaktadır.
Sistem 4: <u>Katılımcı Grup Yönetimi</u>	Yönetim maddi ödüller yoluyla yüksek performans hedeflerinin tayin edilmesinde grup üyelerinin ve grupların katılımını cesaretlendirmektedir. İletişim çok yönlü ve şeffaf bir biçimde gerçekleşmektedir. Gruplar arası iletişim birden fazla gruba üye olan bireyler tarafından sağlanmakta olup astlar ve üstler arası mesafe kısadır. Bu da yüksek verimlilik ve daha iyi endüstriyel ilişkiler ile sonuçlanmaktadır.

Kaynak: <http://www.change.freeuk.com/learning/business/systems1to4.html>, E.T.:12.05.2009

Bu dört sistem, sürekli bir değişken üzerinde bulunmaktadır. Likert'e göre, bir örgütte verimlilik düzeyinin yükselmesi, sürekli değişkenin sağ ucunda olan sistem 4'ün kullanılmasına, bağlıdır (Tosun,1981:129). Bunun yanı sıra demokratik liderliğin aşırı uygulamalarında, işletme içerisindeki farklı grupların zamanla amaç farklılığına yol açması söz konusu olabilir ve bu durumun işletmede kargaşaya yol açabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Erdoğan,1994:355).

1.2.3. Durumsallık Liderlik Yaklaşımları

Araştırmacılar belli bir liderlik tarzının her zaman ve durumda geçerli olmayacağını fark ederek, liderlik davranışlarını, ortaya çıkaran farklı durumları göz önünde bulundurarak incelemeye başlamıştır. Durumsallık yaklaşımları, çeşitli durumlarda etkili olan ortamsal değişkenleri tespit etmeye ve bunların liderin davranışlarına olan etkilerini saptamaya çalışmıştır (Özkalp,1993:229). Durumsallık yaklaşımları, değişik durum veya şartların değişik liderlik tiplerini zorunlu kıldığını varsaymaktadır. Yani

izleyicilere veya astlara nezaret etmede en iyi tek yok olmadığı, farklı tarzların geçerli olduğu koşul ve durumların mevcut bulunduğu kabul edilmiştir (Kılınç,1995:151).

Liderle grubu arasındaki etkin iletişim liderlikte başarının yakalanması için gerekli koşulların başında gelmektedir. Bu duruma göre hiçbir ayırım gözetmeden tek bir liderlik tarzının her durumda kullanılmasının, çok çeşitli yönetsel durumlarda başarı getirme olasılığından, söz edilemez (Kazmier, 1979:307). Liderler içlerinde buldukları veya karşılaştıkları şartlar veya durumlar neyi gerektiriyorsa, öyle davranmak durumundadır. Aynı lider, bazen otoriter bazen de demokratik tavır takınabilir. Durumsallık yaklaşımlarının çıkış noktası olan işin durumuna göre çeşitli davranışlar sergilemek, çalışanların motivasyonunun artmasını dolayısıyla başarılı olmalarını sağlar.

Durumsal yaklaşımlar başarılı lideri; belirli bir anda davranışları ile doğrudan ilgili olan güçlerin farkında olan ve bunun ışığında hareket eden kişi olarak görmektedir (Tannenbaum ve Schmidt,1958:101). Bundan ötürü, en iyi liderlik tarzı yerine hangi durumda hangi tarz liderlik davranışlarının en etkin olduğunu araştırmıştır (Baysal ve Tekarslan,1987:153). Liderlik davranışlarının içinde bulunduğu durumlara göre farklılık göstermesi, durumun analiz edilmesini gerekli kılmıştır. Liderliği ortaya çıkarabilecek farklı durumları da ele alarak açıklayan durumsal yaklaşımlara göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Szilagyı,1990:397);

- 1) Ortam koşullarının özelliği
- 2) Hedeflenen amaçların niteliği
- 3) Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri
- 4) Liderin kişisel becerileri ve hiyerarşik kademe ilişkileri

Bu bölümde söz konusu faktörleri göz önünde bulundurarak durumsal açıdan liderliği tanımlamaya yönelik yapılmış bazı çalışmalara yer verilecektir.

1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

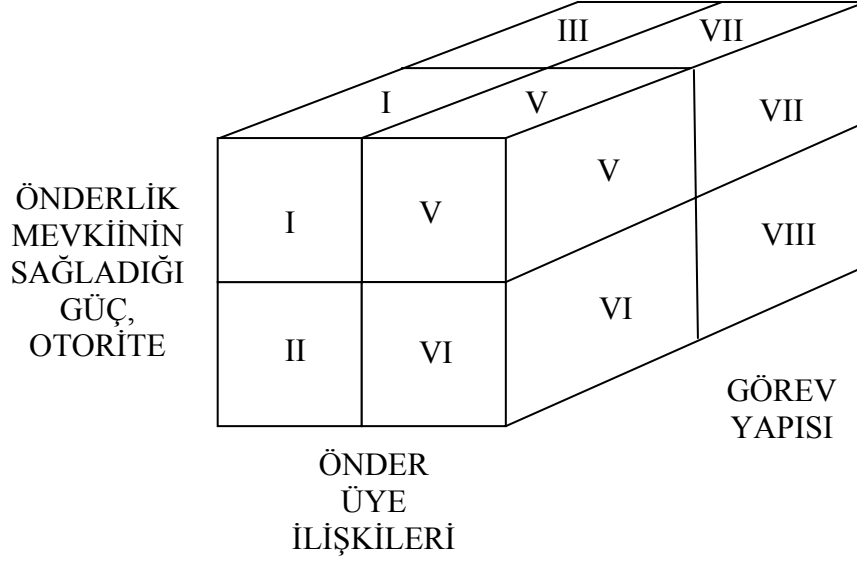
Dünyanın en önemli teorisyenlerinden olan Fiedler 1967 yılında liderliği; Grup üyelerinin işlerini koordine etme ve yönetmede liderin takınacağı davranış biçimi olarak

tarif etmiştir (Rost,1993:56). Liderin davranışlarının içinde ulundukları duruma bağlı olduğunu ileri süren Fiedler liderin etkin olabilmesinin lidere bağlı olduğunu belirtmektedir (Ergun,1990:397). Fiedler'in durumsallık yaklaşımına göre önderlik etkinliğinin belirlenebilmesi için üç değişken önemlidir:

- Önder üye ilişkileri: Önder izleyicilere sevildiğini, güvenildiğini, güven ve bağlılık duyulduğunu vurgular. Eğer bu ilişkiler zayıf ise önderlik için olumsuz bir ortam var demektir.
- Görev yapısı: Verilen bir görevin önceden programlanmış, rakamlarla yapılabirliği belirli yöntemlere bağlanmış olup olmadığını ifade eder. Yapılacak işler, önceden planlanmış ise önderlik için olumlu bir ortam planlanmamış ise olumsuz bir ortam oluşturulmuş demektir.
- Önderlik mevkinin sağladığı güç, otorite: öndere grubunu toplayıp itaat ettirmesi için izleyicileri üzerinde ceza ve ödüle dayalı sahip olduğu yetkinin derecesini ifade eder. Bu değişken diğerlerine göre daha az önemlidir. Çünkü bir öndere üstleri tarafından bu yetki sınırlı olarak verilmiştir ve gerçek samimi etkisine nazaran daha az veya çok olabilir.

Fiedler önderlik durumlarını sınıflandırırken yukarıda açıklamaya çalıştığımız üç boyutlu bir sistem öngörmüş ve bu üç boyutu bir araya getirerek sekiz farklı bileşimi meydana getirmiştir. Bu modelin grafik olarak gösterilmesinde sekiz ayrı seçenek ve durum görülebilmektedir (Ergun,1981:14).

Şekil.4 Fiedler'in Durumsallık Modelinin Sekiz Bileşeni



Kaynak: <http://blogs.warwick.ac.uk/kangfan/tag/le/> adresinden geliştirilmiştir. E.T: 19.09.2009

Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam oluşturarak, gösterilmesi gereken önderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir önderlik davranışı etkin olacaktır. Fiedler tüm bu etmenlere bağlı olarak göreve yönelik ya da insana yönelik olmak üzere iki farklı liderlik davranışının ortaya çıkabileceğini öne sürmüştür.

Şekil.5 Göreve Yönelik / İnsana Yönelik Liderlik Davranışları

	Önder-Üye İlişkileri	İşin Yapısallaşma Derecesi	Önderin Pozisyonuna Bağlı Güç	Uygun Önderlik Davranışı
En Olumlu Durum	İYİ	YAPILANMIŞ	FAZLA ZAYIF	GÖREVE YÖNELİK İNSANA YÖNELİK
		YAPILANMAMIŞ	FAZLA ZAYIF	GÖREVE YÖNELİK İNSANA YÖNELİK
En Olumsuz Durum	KÖTÜ	YAPILANMIŞ	FAZLA ZAYIF	GÖREVE YÖNELİK İNSANA YÖNELİK
		YAPILANMAMIŞ	FAZLA ZAYIF	GÖREVE YÖNELİK İNSANA YÖNELİK

Kaynak: Kılınç (1997:7)

Şekil.5’den anlaşılacağı üzere, Önder üye ilişkilerinin iyi veya kötü olması durumunda, işin yapısallaşmış olması ya da olmaması durumunda, önderin pozisyonuna bağlı güç fazla ise göreve yönelik zayıf ise insana yönelik önderlik davranışının uygunluğundan söz edilmektedir. Bu yüzden Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli’ndeki ölçeğin geçerliliğinin tam olmayışı ve lider davranışının değişmezliği ile ilgili varsayımı eleştiriye uğramıştır (Akgün,1994:155). Varılan sonuçları doğrulamayan bulgular elde edilmesine ve eleştirilmesine rağmen model en azından liderliğin tek bir en iyi yolu olmadığını göstermiştir.

1.2.3.2. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Ohio araştırmalarının ve Blake – Mouton’un yönetim biçimi ölçeğinin, göreve ve ilişkilere dönüklük boyutlarını temel alıp bunlara üçüncü boyut olan etkililiği ekleyen Reddin, “Üç Boyutlu Liderlik” teorisini geliştirmiştir. Reddin modelinde liderin ne yaptığı değil sonuç olarak ortaya ne koyduğu önemlidir.

Tablo.3 Temel Lider Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle; ne istediğini bilen ve kırıcı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür	Genellikle; başkalarının güveni olmayan , beğenilmeyen ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak görülür
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Genellikle; hedefler saptama ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Genellikle; grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Yüksek İlişkiler ve Düşük Görev	Genellikle; yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Genellikle; uyumlu iyi kişi olarak tanınma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle; sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Genellikle; insanlar ve görev üzerinde az duran pasif ve ilgisiz biri olarak görülür

Kaynak: Eren (2001:448)

Tablo.3’de görüldüğü üzere Reddin “Üç Boyutlu Liderlik Modeli”ni geliştirirken liderin görev ve ilişki bazındaki davranışlarını dikkate almıştır.

Görev Davranışları: Lider tarafından yapılan görev tanımları, grubun iyi bir şekilde örgütlenmesi, etkin iletişim kanalları bulma ve gruptan yüksek verim almaya yönelik tüm faaliyetleri içerir.

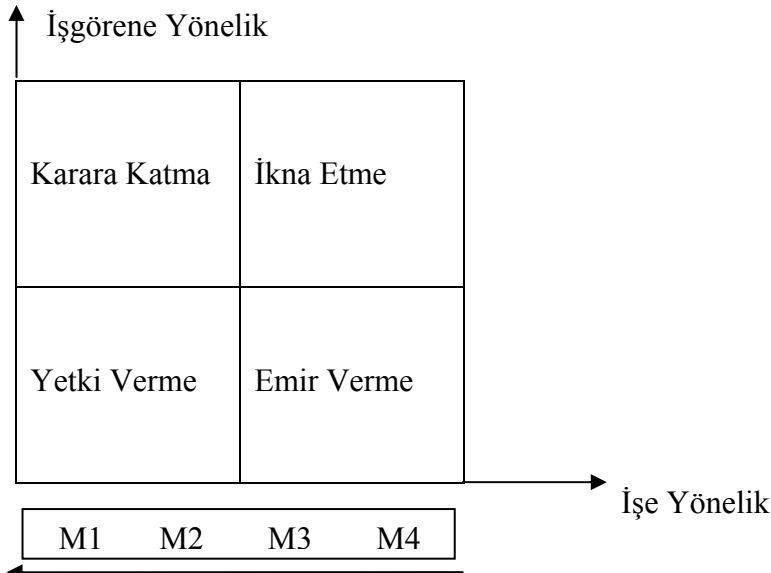
İlişki Davranışları: İletişim kanallarını açarak grup üyeleriyle arasındaki kişisel ilişkileri geliştirmek, sorumluluk devri, kararlara katılım gibi karşılıklı güven ve arkadaşlık ilişkisini pekiştirecek davranışlar sergilemeyi kapsar.

Bu davranışların düşük veya yüksek olması ve liderin etkin olup olmaması durumları açısından ortaya farklı algılanan lider tipleri çıkmaktadır.

1.2.3.3. Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard’ın “Liderliğin Hayat Eğrisi Yaklaşımı”nı da durumsallık yaklaşımları içerisinde belirtmek gerekmektedir. Onlar da Reddin gibi görev ve ilişki boyutlarının yanına bir diğer boyut olan etkinliği eklemişlerdir. Başarılı ve etkili liderlik noktasında ayrıma gitmektedirler. Yönetici veya liderlerin başarılı olmaları, etkin oldukları anlamına gelmemektedir.

Şekil.6 Liderlik Davranışlarının Etkinlik Düzeyleri



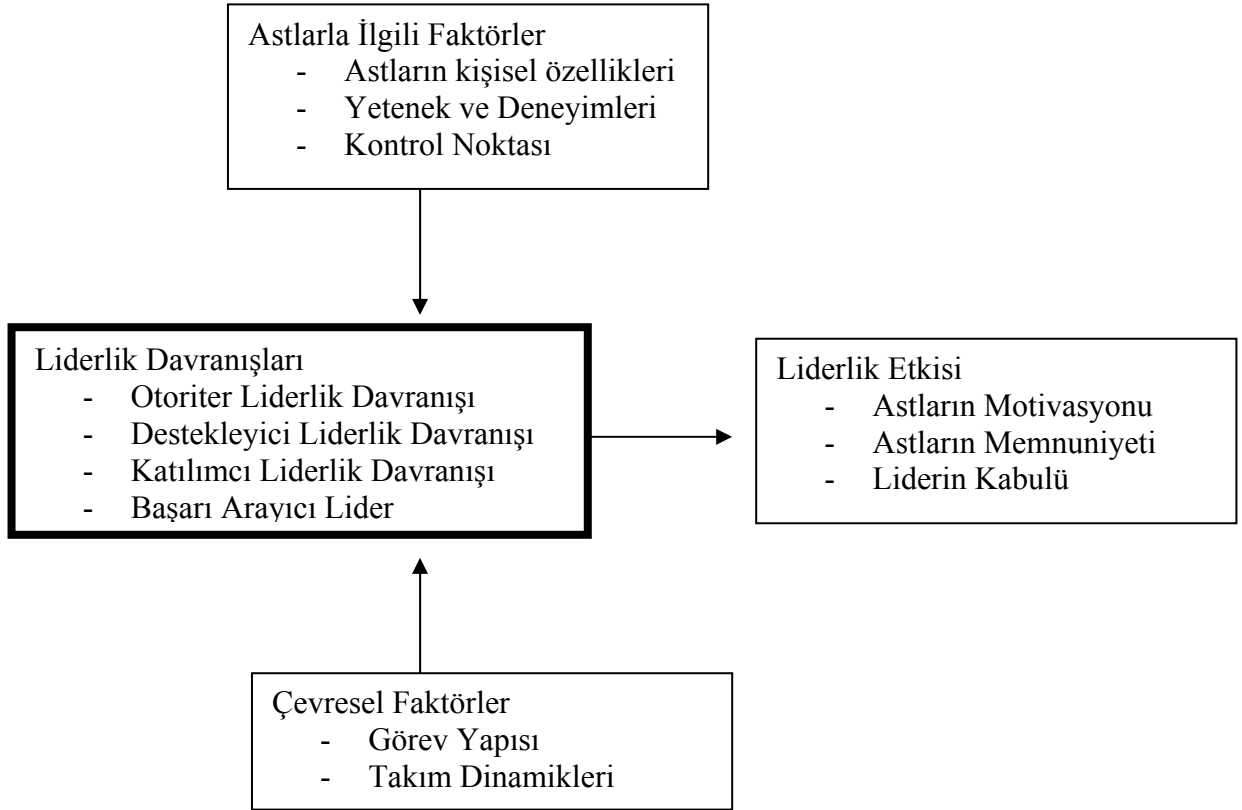
Kaynak: Richard (2002:365)

Şekil.6'dan da anlaşılacağı üzere; İşgörenleri üzerinde etkin olmayan ve işe yönelik etkinlik düzeyi düşük olan yöneticiler yetki vermekte, işgörenleri üzerinde etkin olmayan ve işe yönelik etkinlik düzeyi yüksek olan yöneticiler emir vermektedir. Bunun yanı sıra işgörenleri üzerinde etkin olan ve işe yönelik etkinlik düzeyi düşük olan liderler işgörenleri karara katmakla yetinirken her iki düzeyde de etkin olan liderler izleyicilerini ikna etmektedirler.

1.2.3.4. Liderlikte Amaç – Yol Yaklaşımı

House ve Mitchell, 70'li yıllarda birbirlerinden habersiz olarak birbirlerine benzeyen liderlik modelleri oluşturmuşlar, daha sonra bu kuramlar, “amaç-yol kuramı” adı altında birleştirilmiştir. Ortaya çıkan model temel olarak, motivasyona ilişkin olan “beklentiler kuramı” ile ilişkilidir. Bu kurama göre faaliyetler bireyleri amaca götürecek birer araçtır. Amaç-yol kuramında otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarı arayıcı lider olmak üzere dört liderlik tipi bulunmaktadır (House ve Mitchell, 1982:230).

Şekil. 7 Liderlik Davranışlarını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Steven ve Glinow (2003:423)

Amaç-Yol yaklaşımında liderin davranışları, astlarla ilgili faktörler ve çevresel faktörlerden etkilenecek şekilde şekillenir. Liderin astları üzerinde oluşturacağı etki hangi liderlik davranışını sergilediğiyle ilişkilidir ve astların ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için liderlerin astları nasıl ve hangi davranışlarla motive edecekleri önemlidir (Greenberg ve Baron, 2007:494).

Bu noktada liderin dikkate alması gereken iki süreç söz konusudur (Sweeney ve McFarlin, 2002:192);

- 1) Örgütsel amaçları belirleme ve astların hangi davranışlarının ödüllendirileceğinin bildirilmesi,
- 2) İstenen davranışları dikkate alınarak astları desteklemek ve onların ödüllere ulaşmasını kolaylaştırmak. Bu iki süreç yüksek motivasyon sağlamak ve başarıya ulaşmak için önerilmektedir.

1.2.3.5. Vroom ve Yetton Liderlik Yaklaşımı

Vroom ve Yetton'a göre bir liderin en önemli görevi karar vermesidir. Etkili bir liderlik tarzı doğru verilmiş kararlara bağlıdır (Vroom ve Yetton, 1974). Vroom ve Yetton karar vermeye ilgili beş düzey tanımlamaktadır. En otokratik liderlikten en katılımcı liderliğe kadar bu beş düzey şu şekilde sıralanmaktadır (Özutku, 2009).

Otoriter Lider (1)

Lider, sorunu çözen aktif kişidir. Sorunun çözümünde kendisine herhangi biri tarafından verilen uygun bilgileri kullanır.

Otoriter Lider (2)

Lider, sorunu çözen aktif kişidir. Sorunun çözümünde gerekli bilgileri astlarından alarak, sorunun çözümüne kendisi karar verir. Astların oynadığı rol, kararın verilmesi için gerekli bilgiyi sunmaktır.

Danışan Lider (1)

Lider, sorunu astlarına bireysel olarak danışarak elde ettiği bilgiler doğrultusunda çözer. Astların etkisini yansıtsın ya da yansıtmassın, kararı kendisi verir.

Danışan Lider (2)

Lider sorunu, bir grup olarak astlarıyla paylaşır onların toplu fikirlerini öğrenir. Sonra astların etkisini yansıtsın ya da yansıtmamasın kararı kendisi verir.

Katılımcı Lider

Lider sorunun çözümünde astlarıyla oluşturduğu gruba başkanlık yapma rolünü üstlenir. Sorunu bir grup olarak astlarıyla paylaşır. Lider kendi çözümünü ya da önerisini kabul etmesi için gruba baskıda bulunmaz. Amaç grubun da desteklediği en uygun çözüme ulaşmaktır.

1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Çağın gereklilikleri doğrultusunda çalışma koşullarının değişmesi gerek yöneticilerin gerekse çalışanların ihtiyaçlarının zamanla farklılaşması liderlik yaklaşımlarında da yeni teoriler gündeme getirmektedir. Literatüre bakıldığında 90'lı yılların öncesinde sözü edilen modern yaklaşımlar bu günün durumsal yaklaşımlarını oluşturmaktadır. Bu gün modern yaklaşımlar olarak ele aldığımız liderlik tarzları gelecekte içinde bulunulan çağın gereklerince yeni adlar alabilirler. Bu çalışmada bahsedilen modern liderlik yaklaşımları 90'lı yıllardan günümüze değin ortaya çıkan ve uygulanan Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımını, Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı ve Karizmatik Liderliği kapsamaktadır. Bu bakış açılarının temelinde, dönüşüm, vizyon, güçlendirme, geliştirme ve sosyal sorumluluk gibi kavramlar bulunmaktadır (Aksel, 2003:68).

1.2.4.1. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Yaklaşımı

Liderin astlarından beklentilerini karşılama amacıyla ödül ve cezaya başvurduğu bu yaklaşımda astlardan beklenti kurallara doğru bir biçimde uymalarıdır. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Tengilimoğlu,2005). Etkileşimci liderler, mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğilimindedirler. Var olan sistem içerisinde çalışanları daha etkin ve verimli hale getirmek için çaba gösterirler.

Hedeflere ulaşabilmek için çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine

getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur (Pillai vd., 1999:899). Böylelikle motivasyon, var olan niteliklerin kullanımıyla sağlanacak tatmin duygusu yerine, elde edilmesi muhtemel niteliklerle sağlanır. İşlerin bir nevi danışıklılık esasına göre işlediği bu yaklaşımda lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur; izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler (Shriberg vd., 2002:208). Çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları ödüllendirilirken diğer yandan kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları için ceza söz konusudur.

Ancak bu yaklaşımın nihai amacı sadece belirlenen örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesidir ve bu süreç içerisinde temel hedef, bu amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak çalışanlara karşı adil davranmaktır (Witherspoon, 1997:18).

Gelenekçi yapıya sahip olan bu liderler şartları değiştirme yerine iyileştirmeyi tercih ederler. Geçmişle bu günü bağdaştırarak süre gelen olumlu ve yararlı geleneklerden hem istifade ederler hem de bunların gelecek nesillere miras olarak bırakılmasını sağlarlar. Bass (1998)'a göre transaksiyonel liderliğin bileşenleri şunlardır.

Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward)

Bu tarz yöneticiler astlarına performansa bağlı bir ödül vaadinde bulunurlar. Sürekli astlarını gözlemler ve geribildirimde bulunurlar (Judge ve Bono, 2000). Lider astlarını başarılı oldukları oranda teşvik edip ödüllendirir. Bu tutum başarıya ulaşma noktasında astlar üzerinde olumlu etki oluşturur. Ödül transaksiyonel liderin en etkin aracıdır. Astlar hangi işleri yaptıklarında nasıl ödüllendirileceklerini bilirler. Daha azı hayal kırıklığına ve motivasyon eksikliğine sebep olabileceği gibi daha fazlasına yönelik bir beklentileri yoktur.

İstisnalarla Yönetim (Management-By-Exception)

Bu tip liderler sürece değil, işin en başında belirlenen standartlara uymayan yada problem oluşturacak bir davranış ortaya çıktığında müdahale etmeyi tercih ederler. Aktif istisnalarla yönetimin tarzını gösteren liderler davranışın ortaya çıktığı anda müdahale edip yanlışla engel olmayı tercih ederler. Pasif istisnalarla yönetimin davranışlarını sergileyen liderler yanlış davranış sonuçlandığında ortaya çıkan sorunları

nasıl düzeltereçeginin yollarını araştırırlar. Aktif yada pasif istisnalarla yönetim tarzı sergileyen liderler daha çok yanlışlara odaklanarak bunları dile getirirler buda astlar üzerinde stres oluşturur.

Tam Serbestlik Yönetim Tarzı (Laissez-Faire)

Bu liderlik tipinde liderler sorumluluk ve karar almaktan kaçınırlar. Judge ve Bono (2000) laissez faire yönetim anlayışını liderlik tanımının dışında tutarlar. Bu durumu liderlik görev yetkilerinden kaçınmak olarak tanımlarlar. Laissez faire - transaksiyonel liderlik tarzlarının başarısız halidir. Bass(1998)'a göre bu liderler ihtiyaç duyduklarında ortada yokturlar. Yardım taleplerine olumsuz yanıt verirler ve önemli konularda görüşlerini direktmezler. Bu liderlik tipi otoritenin gerektiği zamanlarda başarısız olur. Fakat bu yönetim tarzının da astlar tarafından yeterli görüldüğü durumlar mevcuttur. Örneğin, kendi kendisini yönetebilen, performansı hakkında objektif değerlendirme yapabilen, kişisel gelişim faaliyetlerini yakından takip eden çalışanlar, bire bir yönetim tarzından ziyade 'serbest' bırakıldıkları bir yönetim tarzını tercih edebilirler.

1.2.4.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Yaklaşımı

Günümüz çalışma hayatında liderin etki alanını arttıracak en önemli faktör katılımdır. Katılımın sağlanabilmesi için liderin izleyicilerinin inançlarını, değer yargılarını ve ihtiyaçlarını anlamalı ve bunlar doğrultusunda organizasyonlarda değişim ve yenilemeyi gerçekleştirmelidir (Luthans, 1995:357). Bunu yaparken lider her bireyin farklı değer, inanç ve ihtiyaçlara sahip olduğunu göz önünde bulundurmalıdır. Bu nedenle lider her bireye farklı davranabilir. Fakat adil olmalıdır. Adil ve izleyicilerinin ihtiyaçlarını dikkate alan bir lider çalışanların özel olduklarını hissetmelerini ve dolayısıyla motivasyonlarının artmasını sağlar. Bu da çalışanların başarısını arttırıcı bir etki ortaya çıkarır (Greenberg ve Baron, 2000:462). Liderin iyi bir dönüşümcü liderlik sergileyerek ilişkileri dengede tutması izleyenlerinde takdir saygı güven örnek alma isteği gibi duygular oluşturur. Güven ortamında başarıya ulaşmak için hem lider hem de izleyicileri, kendilerini özdeşleştirecekleri bir takım isteklerini ifade eden amaçları arama yolunda değişebilirler (Bryman, 1992:95). Bu değişim liderin ekibiyle birlikte örgütsel başarıya ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında bir lider ne kadar motivasyon sağlayıp çalışanları yönlendirebiliyorsa o derece etkin bir liderdir. Grupta (1998) dönüşümcü liderin fonksiyonlarını; çalışanları katılımcılık anlayışı içerisinde harekete geçirme, onları mobilize etme ve vizyon niteliğinde senaryolar üretme olarak sınıflandırmaktadır.

Transformasyonel lider geleceğe ve gelişime odaklandığından planları ufuk açıcı ve vizyon geliştirici niteliktedir. Bass (1998)'a göre, transformasyonel liderin dört bileşeni; ideal etki, bireysel ilgi, entelektüel uyarım ve ilham vermedir.

İdeal Etki (Idealized Influence)

Lider davranışlarıyla izleyicileri üzerinde ideal kişi etkisi oluşturur. Bu yönüyle transformasyonel liderler karizmatik liderlik davranışlarını da sergilemiş olurlar. Hedeflere ve vizyona tam bir bağlılık gösteren liderin izleyicileri de aynı bağlılıkla hedefler doğrultusunda çalışırlar. İzleyiciler liderden etkilendiği müddetçe liderin etkinliği söz konusudur. Etki kalktığında etkinlik ve bağlılık ortadan kalkar. Yukl (1989) liderin sahip olduğu etkinin iki temel güçten kaynaklandığını savunur.

Pozisyonel güç: Liderin kurum içindeki rolü gereği elinde olan güçtür. Dengeli bir pozisyonel güç en idealidir. Pozisyonel gücün az olması liderin etki alanını kısıtlar. Çalışanlara oranla çok yüksek olması ise diktatör yönetim biçimiyle karşı karşıya kalınmasına sebep olabilir.

Kişisel güç: liderin bilgisi deneyimi beden dili olaylara yaklaşımı gibi kişisel özelliklerinden kaynaklı güçtür.. Pozisyonel güç tek başına lider olmaya yeterli değildir. Lider, yöneticilerden kişisel gücü yönüyle ayrılır. Transformasyonel liderler kişisel gücü, transaksiyonel liderler ise daha çok pozisyonel gücü kullanırlar. Liderin yönetirken pozisyonel gücünü daha fazla kullanması personel üzerinde bıkkınlığa ve yılgınlığa yol açarken, kişisel gücünü daha fazla kullanması kendisinin yıpranmasına neden olur. Dolayısıyla tavsiye edilen pozisyonel güç ve kişisel gücün birlikte kullanılmasıdır (Yukl, 1989).

Bireysel İlgi (Individualized Consideration)

Transformasyonel liderlik özelliklerinden birisi de çalışanlarla bireysel ilişkiler kurmaktır. Lider her bireyin inanç tutum değer ve ihtiyaçlarını dikkate alır ve buna göre

her bireye farklı davranır. Burada önemli liderin adil kalabilmesidir. Lider astlarının kişisel gelişimlerine, ailevi ve bireysel ihtiyaçlarına önem verir. Astlarla arasına duvarlar örmez. Onların sıkıntı ve ihtiyaçlarına gidermeye yönelik davranışlar sergiler. Hedeflerini çalışanların özelliklerini göz önünde bulundurarak belirler. Böylelikle katılımı aktif ve samimi bir şekilde sağlayabilir.

Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)

Transformasyonel liderlik anlayışına sahip bir lider astlarını yenilik ve değişime teşvik eder. Ufuk açıcı ve vizyon belirleyici özellikleri sayesinde astları tarafından örnek alınır. Böylelikle liderini izleyen astlar kendilerini sürekli geliştirip bu yönde eğitim ve kültür seviyelerini arttırma eğiliminde olurlar.

İlham Verme (Inspirational Motivation)

Her şeyden önce gruptaki motivasyon kaynağı liderin kendisidir. Astlar böyle bir liderle çalışmaktan memnuniyet duyarlar. Lider kişisel özellikleri ve ihtiyaçlarını dikkate aldığı astlarına başarabilecekleri ve gelişecekleri hedefler belirler. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için personelin ihtiyaçlarına gereken ilgi gösterilir. Bina, araç, gereç teçhizat eksiklikleri giderilir. Liderin beklentilerini karşılayan ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayan astlar çalışmaktan büyük keyif alırlar. Böylelikle örgütsel hedefler ile astların ihtiyaçları arasında bir uyum oluşturulur.

Özetle transformasyonel liderler astlarının özelliklerini dikkate alan ve uyumlu vizyon geliştirebilen veya geliştirdiği vizyona astlarını adapte edebilen, böylelikle gelişim ve örgütsel bağlılık sağlamada etkin olan liderdir.

1.2.4.3. Karizmatik Liderlik

Mevcut durumun yaşanmaz hal alıp değişimin zorunlu olduğu belirsizlik koşullarında kriz ve kaos halinden çıkabilmek için astların bastırılmış duygu ve tepkilerini harekete geçirecek bir lidere gereksinim duyulur (Kılınç, 1997:399). Böyle durumlarda özgüveni yüksek olağanüstü yetilere sahip risk alabilen ve içinde bulunulan duruma çözümler getirebilen bir kişi söz konusu liderlik gereksinimini karşılayabilir.

Enerji dolu, kendi kendine yeterli, belirleyici, sözel beceri ve güçlü bir benliğe sahip bu liderler karizmatik liderler olarak sınıflandırılmaktadır (Bass,1990). Karizmatik

liderlerin güçleri sıradan olmayıp tespitleri ile diğerlerinden kendilerini farklı kılan özelliklere sahiptirler. Bu özellikler şunlardır (Kılınç, 1997: 403);

- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme,
- Risk alma,
- Kendini dava için feda etme,
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma,
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,
- Yeteneklerinde süreklilik taşıması,

Weber, karizma terimini bir liderlik anlayışı olarak değil liderin kullandığı yetkilerden biri olarak ifade etmiştir. Yetkiyi, "belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" şeklinde tanımlayan Weber, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç tür yetkiden söz etmektedir (Baransel, 1993:168). Geleneksel yetkiyi, kişisel ve doğuştan kazanılan statüye dayanan bir yetki olarak ele alan Weber, ussal-yasal yetkinin ise geleneksel ve karizmatik yetkiden farklı olarak kişisel olmadığını, seçimle kazanıldığını belirtir. Karizmatik yetki, liderin kişisel özelliklerinden dolayı izleyicileri tarafından geliştirilmiş bir tutumdur. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Weber, karizmatik yetkinin ussal-yasal yetkinin elde edilmesini kolaylaştıracağını da vurgulamaktadır (Kılınç, 1995:2).

1.3. Liderlik Tipleri

Liderlik kavramı bilim adamları tarafından yıllardır incelenegelen ve tarihin her döneminde göze çarpan bir kavramdır. İnsan oğlunun doğuşu ve toplum halinde yaşamaya başlamasından beri liderler her toplumda mutlaka olmuş ve olacaktır. Değişen sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimidir. Tarihi süreç incelendiğinde her dönemde yere, duruma, zamana ve şartlara göre değişik türde

liderlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli değişme ve gelişme içinde olduğundan, insanlar ve çevre koşulları da değişmekte ve daha önce geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları da geçerliliğini kaybetmektedir. Buna bağlı olarak yeni lider tipleri ortaya çıkmaktadır (Uluç, 1998). Literatürde çok sayıda liderlik tipine rastlanmaktadır. Bu çalışmada da Lewine (1947)'in liderlik tiplerini Otokratik, Demokratik ve Laissez – Faire (Liberal) olmak üzere üç ana başlık altında tanımladığı gruplandırma esas alınmıştır.

Otokratik Liderlik: Otokratik liderler sahip oldukları makam mevki yasal güç, cezalandırma ve ödüllendirme güçlerini kullanırlar (Daft, 1997:499). Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Bu tutum astları üzerinde baskı ve stres oluşturur ve zaman zaman liderlerine karşı düşmanlık tutumu geliştirebilirler. Otokratik liderler (Autocratic Leaders) otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler ve kararları kendi başlarına vermektedirler (Eren,2001:453). Tüm yetki ve karar mekanizmasının bir kişide toplanması acil karar alınması gereken durumlarda işe yarayabilir. Fakat otokratik lider tarafından yönetilen örgütte, kişisel ve örgütsel büyüme ve gelişmenin sağlanması kolay değildir (Drafke ve Kossen, 1998:377).

Demokratik Liderlik: Demokratik-katılımcı liderlik (Democratic-Participative Leadership) tarzında, lider yönetim yetkisini izleyiciler ile paylaşma eğilimini taşır (Eren,2001:453). İzleyiciler, kendilerini örgüte karşı sorumlu görürler ve örgüte karşı pozitif duygular beslerler. Lider başlarında olmasa da sistem çalışır ve düzenli bir şekilde işler. Bu liderlik tarzında lider amaç plan ve politikaların belirlerken astların fikir ve düşüncelerinden yararlanır. Üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendirerek yetki ve sorumlulukları belirgin bir şekilde ortaya koyar. Buda hedeflere ulaşmada olumlu bir etki oluşturur. Demokratik anlayışta, karar mekanizmasının yavaş işlemesinden kaynaklanan kayıplar olabilir (Güner, 2002:16). Çok acil karar alınması gereken durumlarda bu liderlik anlayışı aksayabilir (Daft,1997:499).

Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik: Tam serbestlik sağlayan liderlik, ellerindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmayan, izleyicilerini kendi halinde bırakan ve tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamalarına olanak sunan bir liderlik tarzıdır. Liderin asıl görevi, izleyicilere malzeme veya kaynak sağlamak ya da konuyla ilgili

sorunlarını çözmektir (Güner, 2002:17). Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Konusunda uzman olan, yüksek tecrübe ve bilgiye sahip izleyicilerin yeni düşünce üretebilmesi için son derece uygun olan bu tarz, kültür düzeyi düşük olan, sorumluluk duygusundan yoksun izleyicilerin yönlendirilmesinde son derece başarısız kalan bir liderlik anlayışıdır. Bu liderliğin en belirgin dezavantajı liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde anarşi ortaya çıkabilmektedir (Şahin vd., 2004:659).

Hause (1969:56) ise Liderlerin ortaya çıkış sebeplerine göre, Geleneksel, Durumsal, Atanmış, İşlevsel ve Karizmatik olmak üzere beş liderlik biçiminden bahsetmektedirler.

Geleneksel Liderlik: Genelde aile şirketlerinde liderin yerini bir sonraki nesildeki en gözde varis alır. Bu liderler geleneklere bağlı olur çünkü güçlerini geleneklerden alırlar. Değişimi kendilerine bir tehdit olarak görürler. Genelde otokratik liderlik davranışları sergilerler.

Durumsal Liderlik: Beklenmedik olağanüstü durumlarda ortaya çıkıp işleri yoluna koyarak lider etkisi oluştururlar. Bu liderlerin en belirgin özellikleri hızlı ve isabetli karar veriyor olmalarıdır.

Atanmış Liderlik: Yasal görevlendirme yoluyla ortaya çıkan liderlerdir. Yönetme ve emretme gücünü yasalardan alan lider tipidir. Genelde astlarıyla formel ilişkiler geliştirirler. Yasal görevlerinin ortadan kaldırılmasıyla liderlik etkileri de ortadan kalkar.

İşlevsel Liderlik: Bir konudaki uzmanlığı ile kendini kabul ettiren liderdir. Astlarınca fikirlerine çok önem verilir. Bu liderler alanlarıyla ilgili gelişmeleri sürekli takip ederek bu yöndeki hakimiyetlerini korumaya çalışırlar.

Karizmatik Liderlik: Astları üzerinde bireysel özelliklerinden ötürü etki oluştururlar. Bu liderlere doğuştan ya da doğal liderlerde denilir. Ohio araştırmaları sonucu liderlerin iki tip kişisel ilişki geliştirdikleri ortaya çıkmıştır (Başaran, 1992). Geliştirdikleri ilişkiyel tutumlara göre liderler, insan merkezli ve süreç merkezli olarak ikiye ayrılır.

İnsan Merkezli Liderlik: İnsan merkezli davranış sergileyen liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların ihtiyaç ve duygularına önem verilmesi gerektiğini bilirler; onların ihtiyaç ve duygularını dikkate alan davranışları sergilerler (Tsui vd., 2006:116-

117). Örgütsel amaçlara ulaşmak için denetimden çok astlarının ihtiyaçlarına odaklanırlar. Bu liderler için başarı çalışanlarının yüksek performans sergilemesiyle elde edilebilir.

Süreç Merkezli Liderlik: Performans hedef ve standartlarının net bir şekilde belirlenir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere uygun davranıp davranmadıklarını denetler, bu hedef ve standartlara ulaşıp ulaşılmadığının kontrol sistemleri yardımıyla denetlendiği bir yönetim yaklaşımı sergilerler (Tsui vd., 2006:116-117). Bu liderlere göre başarı belirlenen standartlar çerçevesinde hedeflere ulaşılması anlamına gelir.

1.4. Liderlik Davranışları

Personelin örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını örgütsel amaçlara yönlendirmede, belirli, alışılmış ve rutinleşmiş davranış biçimlerini aşabilen kişi yöneticilik statüsünden liderlik statüsünü geçebilir. (Aydın;1981) Bu nedenle liderin sergilediği davranışlar oldukça önemlidir ve liderin etki gücü sergilediği liderlik davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Ekvall ve Arvonen (1991:17-26) geliştirdikleri liderlik davranışı ölçeğinde liderlerin göstereceği davranışları aşağıdaki gibi sıralarlar;

- Astlarına karşı arkadaşça ve adil davranması,
- Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam oluşturması,
- Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinlemesi,
- Düzeni sağlaması, güven verici ve tutarlı olması,
- Astlarına güvenmesi ve gerekli durumlarda onları savunması,
- Karar alırken riske girmekten kaçınmaması,
- Kimin neden sorumlu olduğunu biliyor olması,
- Açık ve dürüst bir yöntem anlayışının olması,
- Yeniliklere açık olması ve yeni fikirleri teşvik etmesi,
- Eleştirilere açık olması ve iyi çalışmalarını takdir etmesi,
- Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanması ve yeni projeler üretmesi,

- Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermesi,
- Planlarını dikkatli yapması ve gelecek hakkında planlar yapması,
- Birimlerin sonuçları hakkında bilgi vermesi,
- Büyümeyi teşvik etmesi, esnek ve değişime açık olması,
- Amaçlarının belirgin olması ve gerektiğinde çabuk karar alabilmesi,
- Diğerlerinin düşüncelerine önem vermesi,
- Uygulanmakta olan planlar üzerinde ve iş denetiminde çok titiz davranması,
- Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar sağlaması,
- Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlaması,
- Astlarına bir birey olarak saygı göstermesi ve karar verirken onlara söz hakkı vermesi,
- İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyması,
- Olayları irdeleyip düşünmeden karar almaması ve planlarını dikkatli yapması.

İlk olarak Hart ve Quinn (1993:543) tarafından üst kademe yöneticilerin davranışlarını ölçmek için dört boyutlu olarak oluşturulmuş olan ve sonra Tsui vd. (2006:120) tarafından geliştirilmiş CEO Liderlik Davranışları Ölçüm Anketinde liderlik davranışları altı boyutuyla ele alınmıştır. Fakat otokratik liderlik davranışı diğer liderlik davranışlarıyla çeliştiği için daha sonra bu ölçeği kullanan yazarlar “risk alma, ilişki odaklılık, çalışan odaklılık, vizyonerlik ve kontrol odaklılık” olmak üzere beş liderlik davranışı üzerinde odaklanmıştır (Avcı ve Topaloğlu, 2009). Aşağıdaki tabloda söz konusu ölçekte yer alan liderlik davranışlarının beşine ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Tablo.4 Liderlik Davranışı Boyutlarına İlişkin Tanımlar

LİDERLİK DAVRANIŞI	AÇIKLAMALAR
ÇALIŞAN ODAKLI LİDERLİK	Çalışanları motive edici davranışlar sergileyen, karar ve uygulamalarında çalışanların beklentilerini ön planda tutan liderlik davranışdır. Çalışan odaklı liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlar üzerine yoğunlaşır ve astlarına tam olarak güvenerek denetim gereksinimini en aza düşürme eğiliminde olurlar. Çalışan odaklı davranış sergileyen liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların ihtiyaç ve duygularına önem verilmesi gerektiğini bilirler; onların ihtiyaç ve duygularını dikkate alan davranışları sergilerler.
VİZYONER LİDERLİK	Vizyoner lider, işgörenlerin gelecekte olacaklar ve yapılacaklarla ilgili öngörü sahibi olmasını sağlar. Uzun vadeli işlerin çalışanlar için anlamlı şekilde algılanmasına yardımcı olur. Böylece rutin ve uzun süre devam eden işleri anlamlı kılar. Örgütün amaçları ile kişilerin uzun dönemli hedeflerini bir araya getiren net bir vizyon oluşturur.
İLİŞKİ ODAKLI LİDERLİK	İlişki odaklı liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için örgüt içinde ve dışında geliştirdikleri iyi ilişkileri kullanırlar. Bu tip liderler, işgörenlerle güçlü duygusal bağlar kurar ve bu yaklaşımın sonunda sadakate dayalı olarak insanları yönetir. İlişki odaklı liderler, işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını ve değerlerini bilir ve hassasiyet gösterir. Onlarla yüzyüze iletişim kurar, güvene dayalı ilişkiler geliştirir ve işgörene geniş çaplı destek sağlayarak onlara güven duygusu ve inisiyatif kullanma özgürlüğü tanır..
RİSK ALAN LİDERLİK	Risk alan liderler, işletmenin geleceğine yönelik yeni fikirler geliştirmeyi, işletmenin amaçları ve stratejisi ile ilgili öneriler geliştirmeyi ve sunmayı, gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel fırsatlar ve risk unsurları konusunda öngörü sahibi kişiler olarak bilinir. Bu tür liderler, örgütsel amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda işgörene yenilik yapma, deneme ve ölçülü risk alma hakkı tanır ve sık sık inisiyatif sağlar.
KONTROL ODAKLI LİDERLİK	Kontrol odaklı liderler, performans hedef ve standartlarının net şekilde belirlendiği, bu hedef ve standartlara ulaşıp ulaşılmadığının kontrol sistemleri yardımıyla denetlendiği bir yönetim yaklaşımı sergilerler. Bu tip liderler, otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları tek başına alır; çalışanların örgütsel amaç ve değerlere uygun davranıp davranmadıklarını denetler.

Kaynak: Avcı ve Topaloğlu (2009:1-20)

Kabacoff, (1998:18-20) liderlik süreçlerinde yer alan davranış bileşenlerini 22 başlık altında toplar. Kobacoff'un bu modelinden faydalanılarak Arıcı (2002) tarafından geliştirilen ölçekte liderlik davranışları Tablo.5'de gösterilmiştir.

Tablo.5 Liderlik Süreçlerinde Yer Alan Davranış Bileşenleri

Davranış Bileşenleri	Davranış Özellikleri
VİZYON YARATMA	
Tutuculuk (Conservative)	Mevcut sorunların çözümünü geçmiş uygulamalarda arama
	Kurumsal karar ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması
	Kurumsal karar ve uygulamalarında en az risk alacak şekilde hareket etme
Yenilikçilik (Innovative)	Hızla değişen koşullara rahat uyum sağlama ve bu ortamda kendini rahat hissetme
	Kurumsal kararlarında ve uygulamalarında yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih etme
	Kurumsal kararlarında ve uygulamalarında risk almaya istekli olma
	Kurum çalışanlarının hata yaparak öğrenmelerine mümkün olduğunca izin verme
Teknik Vurgu (Technical)	Uzmanlık alanı ile ilgili bilgisini araştırma ve sonuçlarda kullanabilme Uzmanlık alanı ile ilgi bilgi seviyesini sürekli geliştirmeye çalışma
Kendine Önem (Self)	Kurumsal vizyona yönelik kararlarında bağımsız olmaya önem verme Liderin vizyon yaratmada rolüne olan inancı ve bağlılığı
Stratejik Vurgu (Strategic)	Kurumsal karar ve uygulamalarının uzun dönemli sonuçlarını dikkate alma
	Olaylara uzun dönem planlamaya dayalı analiz yoluyla yaklaşma
	İleriyi düşünme, planlama ve objektif analiz yoluyla karar verme
İZLEYİCİ KAZANMA	
İkna Edicilik (Persuasive)	Kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçme
	Kurumun amaçlarına bağlılık yaratmak için çalışanları amaçlara yönelik ikna etme yolunu seçme
Dışa Dönüklük (Outgoing)	Kurum çalışanları kişilerarası ilişkilerinde biçimsel olmayan bir tarz benimsemesi
	Kurum çalışanları ile ilişkilerinde cana yakın ve arkadaşça davranma
	Kurum içinde kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurma
Coşkulu (Excitement)	Coşku, enerji ve duygusal ifadeler kullanarak hareket etme
	İzleyicileri işlerinde ve işlerin içinde istekle tutabilme kapasitesini gösterme
Duygusal Kontrol(Restraint)	Kurumsal ilişkiler de duyguları kontrol etme ve sakin bir tarz benimseme
VİZYONU UYGULAMA KOYMA	
Yapı Oluşturma (Structuring)	Kurumsal çalışmaları kolaylaştırıcı ilke ve prosedürler geliştirme
	Sistematik ve organize edilmiş bir yaklaşım benimseyerek düzenli yöntemlerle çalışmayı tercih etme
Taktik Kullanma (Tactical)	Hemen sonuç alınmasını sağlamak için kolay uygulanabilir stratejilere odaklanarak çözüm üretme
	Gerektiği durumlarda pratik stratejiler üzerinde odaklanarak anlık kararlar verebilmek
İletişim (Communication)	Kurum çalışanlarına sadece bilmeleri gerekli bulunan bilgileri aktarma
	Kurum çalışanlarından ne beklendiğini açıkça belirtme
	Var olan bilgi akışını korumak

Tablo.5'in devamı

	Çatışma durumlarında kişilikler yerine somut durumlar üzerinde yoğunlaşarak çözüme ulaşma
	Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirirken kurumun misyon ve değerlerini ısrarlı biçimde vurgulama
Yetki Devri (Delegation)	Astlarının yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlama
	Kurum çalışanlarına yeteneklerini ortaya koymalarına imkan verecek önemli görevler verme
SONUÇLARI İZLEME	
Kontrol (Control)	İşlerin zamanında bitmesini garantiye almak üzere bitiş tarihleri belirleyip faaliyetleri sürekli kontrol altında tutma
Geri Bildirim (Feedback)	Astlara performansları hakkında sürekli ve açık geri bildirim sağlama
	Kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerinde dolambaçsız bir tarzda kendilerine ifade etme
SONUÇLARA ULAŞMA	
Yönetim Odaklılık (Management Focus)	Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirmek için yetki ve sorumlulukları sonuna kadar kullanma
Baskın Olma (Dominant)	Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlama
Üretim Odaklılık (Production)	Başarıya odaklanılmasını sağlamak için yüksek düzeyde performans hedefleri koyma
TAKIM ÇALIŞMASI	
Davranış (Cooperation)	Çalışma arkadaşlarının güçlü yönlerini ortaya çıkararak birbirlerinin performanslarını tamamlamalarını sağlama
	Kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine aktif ilgi gösterme
Fikirbirliği (Consensual)	Karar alma süreçlerinde, kurum çalışanlarının görüşlerini dikkate alma
Yetki İlişkileri (Authority)	Kurumdaki yetkili kişilerin fikirlerini karar süreçlerinde dikkate alma
	Kurumun organizasyonel ilişkilerine sadık olma
Empati (Empathy)	Kurum çalışanlarının özel sorunlarına duyarlılık gösterme
	Olaylara kurum çalışanlarının cephesinden bakma alışkanlığına sahip olma

Kaynak: Arıcı (2002)

Bu ölçek, Ekvall ve Arvonen(1991:17-26) tarafından belirtilen ifadelerin tamamına yakını ve CEO Liderlik Davranışları Ölçüm Anketinde (Hart ve Quinn, 1993:543) yer alan liderlik davranışları boyutları da içermektedir. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla Uzun (2005) tarafından da kullanılmıştır. Çalışmamızda söz konusu ölçek kapsamında, iki çalışmada yer alan ifadelerin geliştirilip uyarlanması sonucu oluşturulan ölçek kullanılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM : LİDERLİK, TOPLUMSAL CİNSİYET VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

Çalışmanın bu bölümünde Liderlik kavramının toplumsal cinsiyet ile olan ilişkisine değinilecektir. Liderlik tipleri üzerinde cinsiyetin etkisini kavrayabilmek için öncelikle cinsiyet, toplumsal cinsiyet olgularının, cinsiyetler arası farkların anlaşılması ve kadının toplum içindeki yerinin analiz edilmesi gerekmektedir.

2.1. Cinsiyet

“Cinsiyet” (sex) terimi, kadın ya da erkek olmanın biyolojik yönünü ifade etmektedir ve biyolojik bir yapıya karşılık gelmektedir. Toplumsal cinsiyet (gender) terimi de, kadın ya da erkek olmaya toplumun ve kültürün yüklediği anlamları ve beklentileri ifade etmektedir; kültürel bir yapıyı karşılamaktadır.

Kapitalizmin ve teknolojinin gelişmesi, kadının ev içinde ekonomik unsur olarak öneminin azalmasına yol açmış, bazı işler ev dışına çıkmıştır. Sonuçta diğer birçok kurum gibi, aile kurumu da değişime uğramıştır. Üretim, aile dışında yapılmaya ve ihtiyaç duyulan ürünler pazarlardan temin edilmeye başlanmıştır. Ev içi ve ev dışı üretim, belirgin biçimde farklılaşmış, üretim ev dışında farklı sistemlerde gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Ailenin, ekonomik birim olarak değerinin azalması ve kadın rolünün önemli ölçüde farklılaşmasıyla ve üretken kabul edilen kadın emeği, yeni üretim biçimiyle birlikte değersizleşmiştir.

Toplumsal, siyasal, kültürel ve kişiler arası iletişimin ataerkil ideolojiye göre belirlendiği toplumlarda gözüken ortak belli özelliklere baktığımızda; soyağacı erkeğe göre belirlenir (patrilinear), çocuklar erkeğin bulunduğu yerde yaşarlar (patrilokal), hukuk evliliği kutsar, kadın ve çocuğu erkek dolayımı ile aklar, en büyük suç erkek otoritesine karşı gelmektir, en büyük erdem ise otoriteye ve eril yasaya karşı itaatkar olmaktır, düşünce biçimi düalistik ilerler, dünyayı algılayış çizgiseldir, erkek tanrının hakim olduğu tanrı sistemi kabullenilmiştir ve sermaye erkeğin kontrolündedir.

2.2. Toplumsal Cinsiyet

İnsanlar, her çağda ve toplumda toplumsal değişimlerden etkilenmişlerdir. Bu etkilenme özellikle kadınlar ve erkekler açısından oldukça farklı olmuş, üstlendikleri role bağlı olarak belli davranış biçimleri oluşup kalıplaşmış ve toplumsal kavramları meydana getirmiştir (Arat, 1995:98).

Geçmişten günümüze kadar kadın ile erkek arasındaki biyolojik ve psikolojik farklılıklar nedeniyle kadın ve erkeğe farklı roller uygun görülmüştür. İş hayatından aile hayatına kadar tüm hayatı etkileyen cinsel roller, zaman içinde kültürel, ekonomik değişimler ve günlük yaşamında etkisiyle çeşitli evreler geçirmiştir.

Toplumsal cinsiyet, erkek ve kadının biyolojik farklılaşmasına ideoloji tarafından yüklenen anlamlar ve değerlerdir. Toplumsal cinsiyet, kurumlarla ve sosyal çevre ile karşılıklı, iç içe geçmiş, karışık ilişkiler bütünüdür. Toplumsal cinsiyetin algılanışı, kültürel bir olgudur ve bu kavram, kültürel, ekonomik, politik ve davranışsal tüm farklılıkları içermektedir (Yüksel,2001:73). Toplumsal cinsiyet, bir süreç içinde cinslere aktarılmaktadır. Toplumsal cinsiyet rolünü kişinin hayata geçirmesi şu çerçevede gerçekleşmektedir: rolün öğrenilmesi, toplumsallaşma, içselleştirme. Bu üçlü ilişkinin devamını ve yeniden üretilmesini sağlayan da anne, baba, aile, öğretmenler, arkadaş grupları ve medyadır (Connell, 1998: 79).

Cinsiyetler baz alındığında, evrensel ölçekte farklı algılanan bazı temel özellikler vardır. Eril özelliklere sahip bireyler daha araçsal ve maddesel değerlere önem veren, yeterlilik eğilimli bireyler olarak, dişil özelliklere sahip bireyler ise duygu ve düşüncelerini kolay ifade edebilen ve sıcak ilişkiler kurma eğilimli olan bireyler olarak değerlendirilmektedir. Bu temel özelliklerin cinsiyetler arasındaki mukayesesi Tablo.6'da gösterilmiştir.

Tablo.6 Eril ve Dişil Özellikler

Dişil (Kadınsı) Özellikler	Eril (Erkeksi) Özellikler
Demokratik	Otokratik
Bağımlılık	Bağımsızlık
Duygusallık	Rasyonellik
Riskten kaçınma	Risk alma
Empati	Baskın olma
Çekimserlik	Atılganlık
İşbirlikçi	Bireysel
Pasiflik	Aktiflik
Başarı peşinden koşmama	Başarı peşinde koşma
Kendini fazla göstermemek	Rekabetçi olma
Yumuşak	Sert
Uyum gösterme	Hükmetme
Kabullenici olma	Yargılayıcı olma
Çaresizlik	Çözüm üreten
Edilgen	Etken
Güçlü bir konuma ihtiyaç duyan	Güçlü bir korunma ihtiyacı olmayan
Ev eğilimli	Sokak eğilimli

Kaynak: Bayhan (2002:9)

Sonuç itibariyle, cinsiyet rollerinin erkeklerin ve kadınların nasıl davranmaları gerektiğini ve onlardan gerçekleştirmeleri beklenen farklı görevleri ortaya koyduğunu söylemek doğru olacaktır.

2.3. Dünya’da Kadın

Antik Yunan sanatındaki kadın tanrıçalar şişman, iri kalçalı, sürekli emzirmiş bir kadın görünümü veren iri, sarkık göğüslü ve şiş bir karına sahiptir. Üretim ilişkilerinin değişip gelişmesi bu süreçte kadının ikinci planda kalan bir cins olarak horlanması, sınıfsal sömürden en çok etkilenen cins olması, ona, toplumsal konumunun ötesinde yapay bir güzellik çizgisi biçilmesini de beraberinde getirmiştir(Akdoğan, 2004:69).

Roma kültüründe köle olarak alınıp satılabilen kadın, korunması gereken bir varlıktı. Roma’da, kız babası ile damat adayının tokalaşması, kızın babanın elinden damadın eline geçmesi anlamını taşımaktaydı. Kadının mirastan hakkı da yoktu. Bir kadının kocası öldüğü zaman mal, adamın kardeşlerine kalırdı. Aristo'nun, kadına sosyal rol verilmesine karşı çıkan ve "kadınların halk meclislerine alınmaması" gerektiği yönünde görüşleri vardır. Manas Destanında, doğacak çocuğun kız olması durumunda onun bir yer bulunup

verilmesi vasiyet edilmektedir. Yusuf Has Hacı, Kutadgu Bilig'de, kadını evden dışarı bırakmamak gerektiğini yoksa kadının doğru yoldan sapacağını söylemektedir. Ona göre ev, kadını kötülükten koruyan kaledir. Kadınlar, bilgi ve edep öğrenmelidir. Kutadgu Bilig'de kadınlarda vefa olmadığı, gözleri nereye bakarsa, gönüllerinin oraya kayacağı yazmaktadır. Yine Dede Korkut Masallarında, "Kız anadan görmeyince öğüt almaz, oğul atadan görmeyince sofraya çekmez." atasözü geçmektedir. Aynı dönemde Çin'in de kadının, toplumsal konum açısından komşuları Türklere göre daha geride olduğu görülmektedir. Örneğin Çin' de erkek çocuk doğduğu zaman pahalı kumaşa, kız çocuk doğduğu zaman ucuz kumaşa sarılmaktadır. Kız çocukların 10 yaşından sonra sokağa çıkması yasaklanmıştır. Uzak Doğunun önemli düşünürlerinden Konfüçyüs ise kadına hiç değer vermemektedir (Tarhan,2005:118).

Anglosakson örf ve adet hukukunda, evli kadının mülk edinme, kendi öz kazanıcını kullanma ya da konut seçiminde hiçbir hakkı yoktu. Fransa'da ise, evli bir kadın eşinin izni olmaksızın adalete başvuramaz, bir sözleşmeye taraftar olamazdı. Napolyon'un Yurttaşlar Yasası'nda kadın, ergin olmayan çocuklar ve delilerle aynı konumda ele alınarak tam yetkisiz sayılmaktadır (Caporal,1999).

İslamiyet'in ilk dönemlerinde kadın, oldukça özgürdür. Fakat sonraları Arapların, İslamiyet'in kabulünden önce ki geleneksel Mezopotamya ve Sümer kültürüne dönmeleri sonucu kadın kimliği bir anlamda gizlenmeye başlanmıştır (Tarhan,2005:119). Antik Yunan kadını cemiyet hayatında son derece aktif ve özgür olmuş, bilhassa eğlence hayatı içinde bulunmuştur. Bu dönem, genç kız, kadın ya da erkeklerin 25 yaşına kadar çıplak gezmelerinin önerildiği, kuralsızlığın hakim olduğu bir süreçtir. Giyinme zorunluluğu 25 yaşından sonra söz konusudur. Antik Çağdaki heykellerde kadının cinsel kimliği ön plana çıkarılmıştır. Fakat daha sonra Isparta ile Atina halkı arasında kadın konusu çokça tartışılmıştır. Mesela Aristo'nun kadının ikinci sınıf görülmesiyle alakalı fikirleri, kadın cinsiyle ilgili 'kalıp yargılar'ın pekişmesini sağlamıştır. Hatta aklın gelişmesine çok önem veren Aristo, sahip ve efendilerden oluşan küçük bir topluluğun, kölelerden oluşan büyük bir topluluktan üstün olduğunu söyler. Böylece "aristokratlar" denilen sınıf ortaya çıkmıştır. Aristo, kölelerden oluşan topluluğun yönetilmesi gerektiğini düşünürken, kadını da erkeğin yardımcısı ve tamamlayıcısı olarak konumlandırır. Bu arada mirasta hak verilmemesi taraftarıdır.

Öyle ki Aristo, Isparta ahalisini, kadınlara verdikleri haklar dolayısıyla gerici ve aşağılık olmakla suçlar. Ispartalılar ise savaşı bir toplumdur ve kadın hakları konusunda Atinalıların tam aksini düşünmektedirler (Tarhan,2005:120).

Hammurabi yasalarında ise kadın, mülk edinilmiş hayvan seviyesindedir. Yüzyılların gizemli topluluğu Hintlilerde, kadın bütün hayatı boyunca noksan addedilir. Kocasını öldüğü zaman, onun akrabasından bir erkeğe bağlanmak zorunluluğu vardır. Ya da Hindistan'ın bazı yerlerinde hala devam eden dul kalan kadının öldürülmesi geleneği, yüzyıllardan bu yana Hintli kadının, eşinin ölümünden sonra hayat hakkı olmadığına işaretidir. Yahudilikte ise kadın, erkeğin hizmetçisidir. Bunun gerekçesi de Adem'i Havva'nın yoldan çıkardığına inanmalarıdır. Bu sebeple kadın lanetli kabul edilir. Tevrat'ta 'Kadın, ölümden acıdır. Allah nezdinde iyi kimse, kadından kurtulandır. Binde bir erkek arasından bir iyi adam buldum, kadınlar arasında tek bir iyi bulamadım.' ibaresi yer alır. Hıristiyanlığın kadına bakış açısı da Yahudilikten çok farklı değildir. Hıristiyanlık, kadını vesayete muhtaç kabul etmekle birlikte onu 'pis varlık' sözleriyle nitelendirir. Bu sebeple de bekarlığın Allah katında evlilikten daha şerefli olduğu belirtilmektedir. Şövalyeler, rahibeler ve papazlar, bu inanın gereği olarak evlenmezler. Çünkü evlenmek, 'Şeytan'ın kapısına gitmektir.' Bu da kadının güzelliğinden sakınılması gerektiği, onun fitne ve gururunun İblis'in silahı olduğu teziyle güçlendirilir. Yirminci yüzyılın başlarına kadar bekar bir kadının, velisinin izni olmadan akit yapmaya ehil olmadığı düşünölmüş ve tıpkı bir akıl hastası gibi kısıtlı olarak kabul edilmiştir. Batıda çok feci şekilde yaşanan kadın hakları ihlallerinin 1900'lerin başında İngiltere, Kanada ve Fransa gibi ölkelerde değişmeye başlamasıyla durum tersine dönmüştür. Mesela Kanada'da kadının birey olarak kabul edilmesi 1929'larda gerçekleşir. Yirmi birinci yüzyıldan farklı olarak geçmiş çağlarda Batıda kadın, erkekler tarafından küçömsenmiştir. Erkekler, düşünce yeteneklerinin zayıf olduğunu düşündükleri karşı cinsi köleleştirmişlerdir. Özgür olmadığı için hakkını arayamayan kadının durumu, Fransa gibi büyük bir devlette dahi ancak 1938'lerden sonra değişmiştir. Avrupa'da 18. ve 19. yüzyılda hızla gelişmeye başlayan sosyal, politik ve ekonomik değişmeler, özellikle Fransız devrimini hazırlayan koşullar ve devrimden sonra genel yaygınlık bulan insan hakları, özgürlük ve eşitlik kavramları kadın haklarının da gündeme gelmesinde oldukça önemli ölçüde etkin olmuştur. Endüstrinin gelişmesiyle bireysel insan gücüne gereksinimin artması aynı zamanda bireysel insan haklarını da gündeme

getirmiş, kadınlar da, kolay olmamakla birlikte, bu akımdan paylarını almaya başlamış, en azından bu yoldaki isteklerini dile getirme yolunu arayıp bulmuş ve hak elde etme girişimlerine koyulmuşlardır. Ne var ki, kadınların yüzyıllar boyunca alışılmış pasif rollerinden çıkmaları ve toplumun bu değişikliği benimsemesi batı toplumlarında da pek o kadar kolay olmamıştır (Arat, 1995:100).

2.4. Türk Toplumunda Kadın

Akdoğan (2004:32) Türk Toplumundaki Kadını incelediği çalışmasına göre, kadının yeri genel olarak evdir, yaptığı iş ev işidir. Bu da onu toplumsal üretimin dışında tutar. Toplumsal üretimin dışındaki kadın ise ister istemez erkeğe bağımlıdır. Çünkü dışarıda çalışan erkektir. Evin geçimi onun sırtında görünür, ev dışındaki dünya ilişkileri onun içinde bulunduğu ilişkilere. Ekonomik açıdan erkeğe bağımlılık kadını hem ev içinde, hem ev dışındaki toplumsal ilişki ve rollerde de arka plana iter. Bu onun ezilmesi, horlanması, yön verilmediği, olanak tanınmadığı ölçüde konuşmaması ve küçümsenme niteliğinde ikinci cins olması sonuçlarını doğurur.

Eski Türklerde ve İslam öncesi Türk topluluklarında, birbirine eşit kabul edilen bütün varlıklar genel olarak sağ ve sol olmak üzere ikiye bölünmekteydi. Buna göre erkek sağ, kadın soldu. Bu ayrım, inanç sistemi esas alınmıştı. Bu sisteme göre, din totemizm sağ, Şamanizm solu temsil ediliyordu. Dolayısıyla Totemizm erkekteki, Şamanizm ise kadındaki kudreti esas alırdı. Bunların ikisi de inanç sistemi içinde yer aldığı için erkek kudretin, kadın güzelliğin sembolüydü. İki inanç sisteminin ayrı ayrı erkek ve kadını temsil etmesi erkek ve kadını eşit kılmıştı. Dolayısıyla, kadın ve erkek cins olarak üstün değil, aradaki farklara rağmen birbirlerine eşitti (Çankaya,2003:9).

8. yüzyılın başlarında önceleri tek tek, daha sonra ise topluca İslam dinini kabul eden Türkler Arap kültürünün gelenek ve göreneklerinden etkilenmiştir. İslam dininin evlilik kurumunu uygulamaya koymuş, eş sayısına bir sınır getirmiş ve boşanma durumunda erkeği kadına nafaka ödemekle sorumlu tutmuş olmasına rağmen dini kurallar doğru bir biçimde yorumlanmamış ve bu yorumlar İslamiyetin ruhuna ve amacına uygun bir şekilde yapılmamıştır. Bu nedenle de kadın ikinci sınıf insan olarak addedilmiş, çarşafa sokulup eve kapatılarak sosyal hayattan men edilmiştir (Arat,1995:100).

Osmanlı zamanında kadın her zaman erkeğin yardımcısı olmuştur. İstanbul'daki tarihi yapılarda Osmanlı hanımlarının imzasıyla karşılaşılmaktadır. Gevher Nesibe, Mihrimah Sultan, Bezm-i Alem Valide Sultan Camileri buna örnek teşkil eden uygulamalardır. Osmanlı Devleti'nin ilk zamanlarında, saygın bir yere sahip olan Türk kadını, bu statüsünü devletin yükselişiyle birlikte kaybetmeye başlamıştır. Osmanlı Devleti'nin gerilemesi dış etkilerin daha yoğun biçimde hissedilmesine yol açmış ve ileriki yıllarda eski Türk gelenekleri giderek zayıflamıştır. Arap ve Bizans kültüründen gelen harem yaşamının saraya girmesi, sarayın 15.yüzyılda padişahın emriyle haremlik ve selamlık olarak bölünmesine neden olmuştur (Tarhan,2005:114).

1923 yılında Cumhuriyetin ilanından sonra, Atatürk, Türkiye'yi modernleştirmek ve çağdaş uygarlık düzeyine ulaştırmak amacıyla bir dizi reform hareketine girişmiştir. Eğitim ve hukuk alanında yürürlüğe giren yasalar, kadın hak ve sorumluluğunun belirlenmesine öncülük etmiştir. Türk Kadınına 1930'da belediye seçimlerine, 1933'te muhtarlık ve ihtiyar heyetine, 1934'te de milletvekilliğine seçme ve seçilme hakkı verilmiştir. 1926 yılından bu yana yürürlükte olan Türk Medeni Kanunu kadın erkek eşitliğini teorik olarak sağlamıştır (Arat,1995:100).

Resmi istatistiklere göre Türkiye'de kentsel alanda yaşayan kadınların ancak %15'i işgücüne katılmaktadır (DİE,2000). Kadınların işgücüne katılma oranları düşük olup, yıllara göre sürekli azalma göstermektedir. İşgücüne katılma oranı Ekim 1990'da %34 den 1996'da %30'a gerilemiştir. 1998'de %26, 2000'de %28'dir. Eğitim seviyeleri erkekler kadar uzun değildir. Ücret karşılığı çalışan kadınların önemli bir bölümü büyük ölçüde evlilik ya da çocuk öncesi çalışmaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, ülkemizde çalışan kadınların % 77'sinin evli olması, çalışma hayatına girmenin ekonomik zorlanmalar nedeniyle ağırlıkta olduğunu göstermektedir (Koray vd.,1999:106).

İnsan toplulukları, çağlar boyunca, sosyal ekonomik ve politik etkenlerin birbiriyle iç içe girmiş etkinliği içinde sürekli bir değişim göstermiş ve göstermektedirler. Bu etkenlerdeki değişimlerin birbirine paralel bir ilerleyiş gösterdiği toplumlarda, toplumsal değişim belli bir ön hazırlık döneminden sonra kaygan geçiş halinde oluşmuş, böyle olmadığı hallerde ise toplumdaki değişim bir takım sıçramalarla karakterli,

homojen olmayan bir gidiş göstermiştir. Türk toplumu, özellikle son yüzyılda, bu tipte bir değişimi yaşamaktadır (Arat,1995:97).

Türkiye’de kadının toplum yaşamında etkin konumlara geçişi oldukça hızlı bir artış göstermişse de, bu ya üst sosyo-ekonomik düzey kadınlarıyla sınırlı kalmış, ya da sınıf atlama türünde olarak tüm ülke kadınlarına yaygınlık göstermemiştir (Arat,1995:102).

2.5. Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Roller

Avrupalı kadınlardan farklı olarak Osmanlı kadını XIX. ve XX. yüzyıla kadar- en azından hukuksal düzlemde- evlendikten sonra da servetinin denetimini elinde tutabiliyordu. Bulûğa erip de reşit olunca hukuksal bir kimlik kazanıyor, yani haksızlığa uğradığında mahkemeye başvurabiliyor, tabii başkaları da ondan şikâyetçi olabiliyordu. Ama mahkemelerde zorluklarla karşılaşmadıklarını düşünmemek gerekir. Burada söz konusu olan sadece erkeklerin resmi baskıları değildi, bunun dışında şeriatın kadınların tanıklığına getirdiği önemli kısıtlamalar da vardı.

II. Meşrutiyet döneminde kadının eğitime, çalışma hayatına katılmasıyla, dernekler kurmasıyla, kadının mahrem dünyasını belirleyen -örtünme, dışarı çıkamama gibi- simgeler yara almıştır. Kadınlar toplumsal yaşama katıldıkça, kentsel mekanlarda görünürlük kazandıkça, rahatsızlıkları beraberinde getirmiş, sorunlar siyasi tartışma konusu olmuştur. Toplu taşıma araçlarında, tiyatrolarda, lokantalarda kadınlar için ayrılmış özel bölümler vardı. Cinsiyetler arası eşitlikçilik ideali ve kadının kamusal alanda görünürlüğü Cumhuriyet Türkiye’sinin belirgin özelliklerinden biri olmuştur.

Cinsiyet rolleri konusunda geleneksel değerlere Batı ülkelerinden daha fazla sahip çıkıldığı Türkiye’de, alışılmışın dışında verilere de rastlanabilmektedir. Üniversite ve diğer yüksek eğitim kurumlarında toplam 53 bin 805 öğretim elemanı görev yaparken, bunlardan 17 bin 828’i kadın. Kadın öğretim elemanlarının tüm öğretim elemanlarına oranı yüzde 33.1. Kadın öğretim elemanlarının yüzde 8.5’i profesör, yüzde 6.5’i doçent, yüzde 10.7’si yardımcı doçent, yüzde 12.4’ü de öğretim görevlisi. Diğer kademelerde görevli kadınlar ise toplam öğretim elemanlarının yüzde 61.9’unu oluşturuyor. Akademik personelin yüzde 33’ünü oluşturan kadınlar; rektörlük, dekanlık, bölüm başkanlığı gibi yönetici kadrolarda da yer alıyor. Kadınların, sadece yüzde 29.7’si işgücüne katılıyor. Sağlık sektöründe çalışanların yüzde 65.6’sını, avukatların yüzde

65.4'ünü, eğitim ve öğretim hizmetlerinde çalışanların ise yüzde 43.4'ünü kadınlar oluşturuyor. Kamudaki kadınların yüzde 37.2'si ise genel idari hizmetler sınıfında çalışıyor. Kamuda çalışan 100 kadından 57'si, 24-35 yaş grubunda yoğunlaşıyor ve yüzde 44 ile ilk sırayı lise mezunları oluşturuyor (Erkal, 2007).

2006 tarihli BM İnsani Kalkınma Raporu'nun Toplumsal Cinsiyet Eksenli Gelişme Endeksinde Türkiye 136 ülke içinde 71. sırada yer almaktadır. 2000 yılı itibariyle Türkiye'de kadınların % 19.4'ü okur-yazar değildir. Erkekler için ise bu oran %6.1'dir. Ancak kadınların okur-yazarlığındaki artış oranının hızı erkeklere kıyasla daha hızlı olmaktadır. Bu durum, kadınların okur-yazarlığa sahip olması yönündeki bilinç ve talebi göstermektedir. 1935 yılında kadınların sadece %10'unun, erkeklerinse %30'unun okuma-yazma bildiği göz önüne alındığında sağlanan gelişme daha iyi anlaşılabilir. Fakat, yapılması gereken daha çok şey bulunmaktadır. Bütün sorun alanlarını kesen en acil sorun, ülkede varolan ve kadınlar söz konusu olduğunda daha da yakıcı bir niteliğe bürünen bölgelerarası eşitsizliktir. Bugün kırsal kadın nüfusunun %30.4'ü okur-yazar değildir. En çarpıcı okumaz-yazmazlık oranı %39 ile Güneydoğu Anadolu Bölgesindedir. Bunu, %36 ile Doğu Anadolu ve %21 ile Karadeniz Bölgesi izlemektedir (Kılıç, 2009:3).

Cinsiyete dayalı işbölümü nedeniyle, kadına, ev içindeki işler (beslenme, yiyecek hazırlanması, temizlik vb.) ve ev içi çalışması, erkeklere ise dışarıda gerçekleştirilen işler verilmiştir. Sonuçta ev işlerinin kadınsı, dışarıda gerçekleştirilen işlerin ise erkeksi olduğu yönünde yargılar hâkimiyet kazanmıştır. Bu yönde oluşan işbölümü ile kadın aleyhine eşitsiz bir durum ortaya çıktığı göze çarpmaktadır (Koray,1995:7).

15 ve üzeri yaştaki tüm kadınların işgücüne katılım oranlarının dağılımına bakıldığında, 1988-2006 yılları arasındaki onsekiz yıllık süre içerisinde önemli bir azalma gözlenmektedir. 1988 yılında kadınların işgücüne katılım oranı %34,3 iken, bu oran 2006 yılında %24,9'a düşmüştür. Kadın işgücündeki bu azalmanın önemini, mutlak rakamlar daha net bir şekilde göstermektedir. 1988-2006 yılları arasında 15 yaş ve üzeri kadın nüfus, mutlak rakamlara bakıldığında %35 artarken, işgücü potansiyeli ancak %10 artmıştır. 15 yaş ve üzeri yaştaki kadınların istihdam oranları da, bu dönem içerisinde işgücüne benzer, ancak daha güçlü bir şekilde azalma eğilimi göstermektedir. 1988 yılında %31 olan kadınların istihdam oranı, 2006 yılına gelindiğinde, %22'ye

düşmüştür. Bu eğilim mutlak rakamlar ile aynı dönem için ifade edilirse, 15 yaş ve üzeri kadın nüfus %35 artarken, istihdam edilenlerin sayısal artışı ancak %10 olabilmektedir (TÜSİAD, 2008:124). Tablo.7 ve Tablo.8 Türkiye’de bürokraside ve üniversitelerde görev alan kadın-erkek oranı hakkında bilgi yer almaktadır. Ayrıca Tablo.9’da, Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra yöneticileri arasında kadın sayı ve oranlarına yer verilmiştir.

Tablo.7 Bürokraside Kadın (2007)

Ünvanı	Kadın Sayısı	Toplam	Kadın Oranı (%)
Müsteşar	0	19	0
Müsteşar Yrd.	2	79	2,5
Vali	0	155	0
Vali Yrd.	4	442	0,9
Genel Müdür	7	177	3,9
Genel Müdür Yrd.	34	514	6,6
Daire Başkanı	280	1.979	14,1
Müdür	1.737	10.839	16
Müdür Yrd.	2.118	7.731	27,3
Genel toplam	4.250	23.581	18

Kaynak: TÜSİAD (2008:284)

Tablo.8 Üniversitelerde Kadın (2007)

Ünvanı	Kadın Sayısı	Toplam	Kadın Oranı (%)
Rektör	5	93	5,3
Dekan	82	648	12,6
Profesör	3.464	12.773	27,1
Doçent	1.906	6.150	30,9
Yardımcı Doçent	5.252	15.844	33,1
Araştırma Görevlisi	13.958	30.497	45,7
Toplam	30.203	80.633	38,6

Kaynak: TÜSİAD (2008:285)

Kadınların işgücüne en yüksek katılımlarının olduğu yaş grubu 25-29’dur. Bu yaş grubundaki kadınlar, Türkiye genelinde %31,9, kentlerde de %30 oranında işgücünden pay almaktadırlar. Kadınların katılımları, özellikle kentlerde 30 yaşlarından itibaren düşmektedir: 2006 yılında 30-34 yaş grubu için katılım oranı %26,3 ve 35-39 yaş grubu için ise %25,9’dur. Bu düşüşler önce kadınların evlilik ve çocuk sahibi olmaları ile, 40’lı

yaşlarında emeklilik hakkını elde ettiklerinde de, iş yaşamından erken ayrılmak istemeleri ile açıklanabilir. Erkekler için işgücüne katılımın en yüksek olduğu yaş grubu ise 30-34'tür (%96). 35-39 yaş grubun katılımında da fazla bir fark görülmemektedir (%95,2). İşgücüne katılımında kadınlar ve erkekler arasındaki bu fark, erkeklerin kadınlardan daha uzun süre öğrenim görebilmeleri ve askerlik görevi yapmaları ile kadınların da evlenerek iş yaşamından çekilmeleri ile açıklanabilir (TÜSİAD, 2008:130).

Türkiye'de istihdamın yapısını toplumsal cinsiyet temelinde incelemek, hangi ekonomik sektörlerde ve alt sektörlerde kadınların ve hangilerinde erkeklerin yoğunlaştıklarını, hangilerinde ise eşit veya eşite yakın oranlarda istihdam edildiklerini göstermesi açısından anlamlıdır. İstihdamda cinsiyetlerin katılımının eşite yakın olduğu tek sektör tarımdır. Kadınların, Türkiye genelinde %46,3; kent düzeyinde %41,5 ve kırsal düzeyinde %46,8 oranlarıyla istihdam edilerek, erkeklere istihdam konusunda en fazla yaklaştıkları sektör tarım sektörüdür.

Kadınların en az istihdam edildiği madencilikten (2006'da Türkiye genelinde %1,6 ve kentte %3,1) en çok istihdam edildikleri toplum hizmetlerine (2006'da Türkiye genelinde %29,8 ve kentte %33,1) kadar değişik derecelerde toplumsal cinsiyet temelli ayrışmanın olduğunu gösterir. 'Kadınlara uygun' işlerin en fazla olduğu toplum hizmetleri sektöründe ayrışmanın az olması, kadın oranlarının erkek oranları ile eşitlenmesi, hatta bu işlerde 'feminizasyonu'na gidilmesi beklenir. Özetle kadınlar, 'tarım, ormancılık, avcılık ve balıkçılık' alanında istihdam edilenlerin yaklaşık olarak yarısını; mali kurumlar, sigorta, taşınmaz mallara ait işlerde ve toplum işlerinde çalışanların yaklaşık 1/4'ünü; imalat sanayiinde çalışanların yaklaşık 1/5'ini; ticaret, otel ve lokanta faaliyetlerinde çalışanların da yaklaşık 1/7'sini oluşturmaktadırlar (TÜSİAD, 2008:140).

Tablo.9 Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Yöneticileri Arasında Kadın Sayı ve Oranları (2007)

Ünvanı/Görevi	Cinsiyeti				Toplam Sayı
	Kadın		Erkek		
	Sayı	%	Sayı	%	
Müsteşar	-	0,00	1	100,00	1
Müsteşar yardımcısı	-	0,00	7	100,00	7
Asıl	-		6		
Vekil	-		1		
Genel Müdür	1	6,25	15	93,75	16
Asıl	-		10		
Vekil	1		5		
Genel Müdür Yardımcısı	2	6,45	29	93,55	31
Asıl	-		23		
Vekil	1		6		
Daire Başkanı	9	11,39	70	88,61	79
Asıl	9		66		
Vekil	-		4		
Bakanlık Şube Müdürü	69	18,80	298	81,20	367
Asıl	66		290		
Vekil	3		8		
İl Milli Eğitim Müdürü	-	0,00	92	100,00	92
Asıl	-		66		
Vekil	-		26		
İl Milli Eğitim Müd. Yard.	3	1,07	278	98,93	281
Asıl	3		263		
Vekil	-		15		
İlçe Milli Eğitim Müdürü	4	0,58	684	99,42	688
Asıl	4		541		
Vekil	-		143		
İl-İlçe Şube Müdürü	46	3,01	1.483	95,99	1.529
Asıl	45		1.301		
Vekil	1		182		
Öğretmen/Okul Müdürü	1.873	8,78	19.465	91,22	21.338
Asıl Müdür	748		14.842		
Müdür Vekili	117		704		
Müdür Yetkili Öğretmen	1.008		3.919		
Öğretmen/Müdür Baş Yard.	369	8,34	4055	91,66	4.424
Öğretmen/Müdür Yard.	3.302	11,02	26.650	88,98	29.952
Genel Toplam	5.678	9,66	53.127	90,34	58.805

Kaynak: TÜSİAD (2008:70)

2.6. Cinsiyetler Arası Farklar

Toplumsal rol, insanın sosyal hayattaki konumu, diğer insanlarla iletişimi esnasında sergilediği davranış, düşünce ve duygu kalıplarını ifade eder. İnsanoğluna çocukluğundan itibaren roller biçilir ve o, bu rolleri bilmeden oynayabilir. Rol, dinamik bir kavramdır. Sabit değil, gelişkendir (Tarhan, 2005:117).

"Erkeksi" ve "kadınsı" kavramları birtakım nitelikleri içermektedir. Erkeksi nitelikler dendiğinde ilk akla gelen özellikler rekabetçilik, aktiflik, sertlik vb; kadınsı nitelikler dendiğine sıcaklık, duygusallık, bakıcılık-besleyicilik cinsel cazibe v.b. gibi özelliklerdir (Basow,1992:4).

Kadınlar ve erkekler fizyolojik, psikolojik, biyolojik ve sosyolojik açıdan farklıdırlar (Cook ve Rothwell 2004:11), bu farklardan bazıları şu şekilde özetlenebilir:

Fizyolojik farklar:

- Erkekler kadınlara oranla daha uzun boyludur.
- Yetişkin bir erkek vücudu kadınınkine oranla ortalama %30 daha güçlüdür.
- Kadınların ses telleri daha kısadır, erkeğin gırtlığı üçte bir oranla daha büyüktür. Bu nedenle erkeklerin sesleri daha gür çıkar.

Biyolojik Farklar:

- Giderek gelişen teknolojik yöntemlerle elde edilen beyin görüntüleme teknikleri sayesinde ortalama kadın ile erkeğin beyinlerinin fizik yapıları kadar değişik olduğunu ortaya konmuştur.
- Yüksek testosteron ve düşük serotonin ve beyinde yüksek dopamin düzeylerine sahip erkekler kadın rakipleri karşısında daha fazla risk alıyor olabilirler.

Psikolojik Farklar

- Erkekler kadınlara oranla daha nesneldir.
- Genel olarak erkekler şiddete kadınlardan daha yatkındır.
- Erkekler kadınlara oranla saldırgan,girişken, yaratıcı, acımasızdır.
- Kadınlar erkeklere oranla değer bilen, bağışlayıcı, sabırlı, konuşkandır.

Sosyolojik Farklar

- Erkekler iş hayatına endeksli kadınlar aile hayatına endeksli yetiştirilirler.

Kadın ve erkek arasında yaratılıştan gelen bazı fizyolojik farklılıklar, cinsiyete bağlı rollerin şekillenmesinde önemli bir değişkeni ifade etmektedir. Fizyolojik farklılıkların başında beyinsel fonksiyonlar gelmektedir. Beyinin çalışma biçimi erkekle kadın arasında farklılık göstermektedir. Kadında konuşmayı kontrol eden beyin sol yarım küresinin ön tarafı iken erkekte ön ve arka arasında net bir yer tarif edebilmek mümkün

değildir. Bundan dolayı erkekler duyguları hakkında konuşmakta kadınlar kadar iyi değildirler. Kadınlar daha sezgisel, duygusal ve insan odaklı olarak kabul edilir (Moore,1998:20-21).

Beyin araştırmaları göstermiştir ki, karmaşık işlere çözümler bulmak için, kadın beyininin iki yarısını kullanırken erkek sadece bir yarısını kullanmaktadır. Bunun içindir ki kadın karar alırken geniş bakış açısıyla ve çok yönlü düşünür (Carter, 1998). Aksine erkekler, bilgiyi nasıl işleyeceklerine odaklanırlar ve matematiksel problemlerle uğraşırken beyinlerinin sol tarafını kullanmama yetisine sahiptirler (O'Boyle,1998).

Seçicilik modeline göre de erkekler mevcut tüm bilgileri derinlemesine işlemekle uğraşmak yerine seçici hareket ederken, kadınlar tüm ipuçlarını derinlemesine kullanırlar (Meyers-Levy ve Maheswaran, 1991).

Beyinsel farklılıkların yanı sıra fiziksel gelişim farklılıkları da davranış biçimlerinin şekillenmesinde önemli bir etken olarak gösterilebilir. Vücudun ağırlık merkezinin kadınlarda aşağıda olması dengeli duruşu kolaylaştırırken, erkeklerde ağırlık merkezinin daha yukarıda olması atlamayı kolaylaştırır. Kadınlarda daha küçük kalp ve daha küçük akciğer vardır. Daha küçük kalp ve daha küçük akciğer demek, oksijen tüketiminin ve kullanımının daha düşük olması demektir. Sporda bilhassa dayanıklılık gerektiren spor dallarında kadınların başarısı, bunun için erkeklerden daha düşüktür. Disleksi [okuma güçlüğü], dikkat eksikliği, hiperaktivite bozukluğu hastalıklarının görülme sıklığı erkek çocuklarında kızlara göre üç-dört misli yüksektir. Aynı şekilde kekemelik gibi konuşma güçlükleri erkeklerde belirgin şekilde daha fazladır. Buna karşılık kadınların depresyon gibi ruhsal hastalıklara erkeklerden daha çok yakalanmalarının, beyindeki alt yapıyla ilgisi büyüktür. Bu durum, zihinsel farklılıktan kaynaklanmaktadır (Tarhan,2005:78-82).

Yukarıda belirtilen türden fizyolojik farklılıkların yarattığı davranış ve rol biçimlerinin, bireyin kendini ifade etme şekli üzerindeki sonuçları Tablo.10'da gösterilmiştir.

Tablo.10 Edebiyat ve Dil

Erkekler	Kadınlar
“yardım et”, “şunu yap”, “oraya git” gibi emir cümleleri kullanır	Tavsiye eğilimli cümleler kullanır, “hadi şunu yapalım”, “oraya gidelim mi”
Konuyu değiştirmek için “hey”, “aklıma gelmişken”, “dinle”, gibi ünlemler kullanır	“tabi ki”, “ama”, “her nasılsa” gibi bağlaçlar kullanır
Şeyleri temel nitelikleriyle tarif eder, özellikle renkleriyle	Tanım yaparken daha çok detaya girer ve daha fazla sıfat kullanır, “açık yeşil”, “çivit mavisi”
Tek bir yargıyı ifade ederken tek sıfat kullanır: “Güzel elbise”	Konuşmayı ayrıntılarla donatmak için sıfatlar kullanır, “elbise üzerinde harika durmuş”
Söz arasında “doğru”, “tamam” gibi ifadeler kullanır	Sohbetin doğal akışı gerektirmediği sürece daha az ünlem kullanır
Sorulara bilgi ihtiyacı doğunca başvurur	Soruları iletişimin devamını sağlamak için kullanır
Tablo Edebiyat ve Dil (Devamı) “hiç”, “hep”, “daima” tipinde nicelik bildiren ifadeler kullanır	“bir parça”, “çeşitli”, “oldukça” gibi niteleyiciler kullanır
İhtiyaçları kısa ifadelerle bildirir, “bu kutuyu taşımak için yardıma ihtiyacım var”	Yardım talepleri birleşik cümleler şeklindedir, “bu kutuyu taşımama yardım edecek kadar nezaket gösterir misiniz?”
Konuşmasında jargon ve sokak ağzına yer verir	Konuşmasında daha az sokak ağzı ve jargon kullanır
Konuşmayla ses ve mimikler bütünleşmeye başladığında, duygularını artan ses yoğunluğuyla ifade eder	Psikolojik durumunu özetleyen fiillerle duygularını anlatır, “bence...”, “...hissediyorum”
Cümleleri daha kısa ve keskin yapan kesikli bir ses tonu kullanır.	Cümlelerini daha dolgun ve yumuşak gösteren akıcı bir ses tonu kullanır
Konuşmalar daha fazla kesintiye uğrar	Konuşmalar daha az kesintiye uğrar.

Kaynak: Evans, Nairn ve Maltby (2000:45)’den aktaran Özsoy(2006:41-42)

Gerek fiziksel durum, gerekse vücudun sahip olduğu biyolojik işleyiş esasına dayanan bu farkların şekillendirdiği roller ve sonuçları sosyal hayatın her anında gözlenebilmektedir. Öyle ki, Oscar ödülü alan kadın ve erkeklerin, filmlerdeki rollerini inceleyen bir çalışmanın sonuçları bunu açıkça desteklemektedir. Tablo.11’de, verilen ödüllerin belirli meslek tiplerinde yoğunlaşması ve bunun erkekten kadına farklılık göstermesi, toplumun cinsiyetlere uygun gördüğü, yakıştırdığı rollerin bir göstergesi olarak algılanabilir. Tabloda yer alan veriler ışığında, kadınların daha çok toplum tarafından yüksek prestijli olarak nitelendirilmeyen ve otorite içermeyen meslek rollerinde, erkeklerin ise bunun tam aksine prestij sahibi ve otoriter olarak gösterilebilecek mesleklerdeki rolleriyle ödül kazandıkları anlaşılmaktadır.

Tablo.11 Oscar Ödülü Kazanan Rollerin Cinsiyet ve Meslek Alanına Göre Ayrımı

KADIN			ERKEK		
Meslek	Kazanma Sayısı	Oran	Meslek	Kazanma Sayısı	Oran
Aktris	16	14.7	Asker	15	13.8
Hayat Kadını	13	11.9	Polis	9	8.3
Kadın vâris	4	3.7	Suçlu(Cani)	9	8.3
Öğretmen	4	3.7	Politikacı	7	6.4
Sanatçı	4	3.7	Aktör	7	6.4
Otel Sahibi	4	3.7	Yazar	7	6.4
Çiftçi Eşi	4	3.7	İşçi	7	6.4
Sekreter	4	3.7	İş Adamı	6	5.5
İş Kadını	3	2.7	Avukat	5	4.5
Kraliçe	3	2.7	Gazeteci	5	4.5
Politikacı	3	2.7	Boksör	4	3.7
Hemşire	2	1.8	Öğretmen	3	2.8
Terzi	2	1.8	Bilim Adamı	2	1.8

Tablo.11'in devamı

Hizmetçi	2	1.8		Kral	1	0.9
Diğer	4	3.7		Diğer	15	13.8
Tanımlanamayan	37	34		Tanımlanamayan	4	3.7
TOPLAM:	109	100		TOPLAM:	109	100

Kaynak: Levy (1990)'den aktaran Özsoy(2006:43)

Sonuçta, fizyolojik farklılıkların da katkısıyla, zaman içinde oluşmuş kadın-erkek kalıp yargıları(kişeler), şu şekilde özetlenebilir: “Erkek hakkında çağlardan beri var olan kalıp yargı, onun cesur, güçlü, saldırgan ve işi üstlenen kişi olduğu yönündedir. Bu bütün dünyada kabullenilen erkek imajı olduğu için hakimiyete dayalı sistemler, erkek egemenliği biçiminde oluşmaktadır. Kadına önerilen davranış beklentisi ise nazik, bağımlı ve sabırlı olması şeklindedir. Kadın verici, erkek alıcı; kadın durağan, erkek girişimci olmuştur (Tarhan,2005:124).

2.7. Liderlik ve Cinsiyet

Aile yaşamının kadın istihdamını olumsuz etkilediğini ileri süren hakim görüş ile kadın işgücünün istihdam bağlamında taşıdığı kendine has özellikler, çalışma alanına da yansımaktadır. Kadın işgücünün taşıdığı bu nitelikler, temelde annelik ve evin yüklediği sorumluluklara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu özellikler ve bunlara bağlı olarak yaşanan diğer sorunlar şöyledir (Fidan,2000:120):

- Kadın İşgücünün Marjinalleşmesi: Kadınların çalıştığı işlerin genellikle ikincil piyasa özelliği taşıdığı görülmektedir.
- Belirli İşlerde Yoğunlaşma: Küçük(1994:27)'e göre, kadınlar çalışmaya, genellikle, ev içi görevlerinin uzantısı olan meslek gruplarında başlamakta; öğretmenlik, hemşirelik gibi faaliyetleri yerine getirmektedir ve aile rollerine yakın işlere yönelmektedir. Erkeğe somut, kadına da soyut düşünce yeteneğini özgüleştiren anlayış kadını, daha çok hissiyatın ön planda olduğu alanlara yöneltmeye çabalamıştır. Pilot/hostes, patron/sekreter, doktor/hemşire ikilemini oluşturmuş, kadınların mesleki açıdan belirli alanlarda yoğunlaşma sürecini hızlandırmıştır (Ek-2).

- **Düzensiz İstihdam:** Kadın her zaman için ikincil, esnek ve ucuz işgücü olarak görülmüştür. Yedek işgücü olarak kabul edilen kadınlar, ihtiyaç duyulduğunda istihdam edilmiş, ihtiyaç olmadığına ise istihdamından vazgeçilmiştir. İkinci dünya savaşı sırasında Amerikan reklamlarında kullanılan “Rosie the Riveter” imgesi buna güzel bir örnektir. Savaş sırasında istihdam ihtiyacını karşılamak üzere güçlü, kendine güvenen, başarılı, vatansever olarak gösterildiği reklamlar yoluyla çalışmaya teşvik edilen Amerikan kadını, (Ek-3) savaş sonrası erkeklerin askerden dönmeleriyle beraber ikincil rollerine dönmeleri için cesaretlendirilmişlerdir.
- **Ucuz İşgücü Olması:** İş piyasasında, kadın işgücü oranının artıyor olması, bir başka ifade ile kadınların belli bir işte daha uzun süre kalmaları; onların düşük ücretli işleri erkeklere oranla daha kolay kabul etmelerinden, düşük ücretli, kısmi süreli sigortasız işlerde çalışmalarından ve bu nedenle ucuz, kolay yönetilir emek olarak görülmelerinden kaynaklanmaktadır.

Toplumsal rol teorisi bakış açısıyla, cinsiyet farklılıkları ve benzerlikleri, diğer organizasyonel rollerde olduğu gibi, liderlik rollerinde de liderin davranışlarına etkileyen değişkenlerdir. Liderler toplumun onları erkek ve kadın olarak kategorize ettiği beklentisi üzerine hareket tarzları geliştirmektedirler (Eagly, Wood, & Diekman, 2000). Bu beklentiler, toplumsal olarak tanımlanmış cinsiyet rol kalıplarının şekillenmesini desteklemekte ve sonuçta toplum içinde cinsiyet rollerini tanımlayan ortak bir algı ortaya çıkmaktadır. Bu algı gözlem yoluyla toplumun yeni üyelerine aktarılmakta ve kadın ve erkek olarak farklı sosyal roller bireylerce öğrenilmektedir.

Liderlik ve cinsiyete ilişkin literatürde yer alan çok sayıda çalışma yer almaktadır. Cinsiyet klişelerine göre erkekler yetenekli, rasyonel, iddialı; kadınları ise duyarlı, sıcak, nazik, etkileyici sıfatları ile anılır (Deaux ve Lewis, 1984; Williams ve Best, 1982). Bazı araştırmacılar Gilligan (1982)’ın “kadınsı ses” olarak tanımladığı, cinsiyete bağlı olarak kadınların farklı bir liderlik anlayışına sahip olduğunu iddia etmektedirler (Kibbe Reed, 1996; Perrault, 1996). Bunun aksine, kadın ve erkeklerin benzer biçimde bir yönetim sergilediklerini gösteren çalışmalara da rastlanmaktadır (Dobbins ve Platz, 1986; Klenke, 1993). Helgesen (1990)’in erkek ve kadın yöneticileri, liderlik tipleri anlamında farklı kılan temel özellikleri gösterdiği tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo.12 Cinsiyetlere Bağlı Temel Liderlik Farklılıkları

Erkek Yöneticiler	Kadın Yöneticiler
Hiç ara vermeden ve acımasız bir hızla çalışırlar	İstikrarlı bir hızla fakat gün boyunca programlanmış küçük aralarla çalışırlar
Bu yöneticilerin zamanları, bölünme, ara verme ve kırılma ile tanımlanır	Görevleri rastgele olarak görmezler ve verilen araları teşvik edici olarak görürler
İşleriyle doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetler için çok az zaman ayırırlar	İşleriyle doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetler için zaman ayırırlar
Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler	Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler fakat haberleşmeyi sürdürerek zamanı planlarlar
Örgütlerinin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler	Örgütlerinin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler
Şirketi yönetmek için gerekli günlük zamanı yansıtmaktan yoksundurlar. Enformasyonu zorlukla paylaşırlar.	Liderlik ekolojisine odaklanırlar. Kendi kimliklerini çok yönlü ve karmaşık olarak görürler. Zamanlarını planlayarak paylaşırlar.

Kaynak: Helgesen (1990)

Eagly ve Johnson tarafından yayınlanmış olan ve liderlik tiplerindeki cinsiyet farklılıklarını konulu meta analiz çalışması ise 1961-1987 dönemini kapsamaktadır. Çalışmanın ana sonucu organizasyonel çalışmalarda kadın ve erkek liderlerin kişilerarası liderlik ve görev odaklı liderlik tipleri arasında bir fark olmadığıdır. Diğer iki farklı çalışmada ise erkekler daha iş odaklı, kadınların ise kişilerarası odaklı bir liderlik tipi sergilediğini göstermiştir. Ayrıca kadınların erkeklere göre daha demokratik, daha katılımcı ve daha az otokratik bir tarza yatkın oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Eagly ve Johnson, 1990).

Kutunis ve Hancı(2004)'nın kadın girişimciler üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre; kadınların iş yaşamına giriş sebebi en fazla kişisel özgürlük elde etme isteklerinden kaynaklanmaktadır. Kadınların kişisel özgürlüğü algılayış biçimlerinde işleri ve evleri açısından dengeli bir odaklanma sözkonusudur. Bunun nedeni geleneksel yapıda, kadının zor yaşam koşullarıyla birlikte çalışma hayatına girmesine rağmen, ev işleri ve ev düzeninin korunması, çocuk yetiştirilmesi gibi görevlerin kadının sorumluluk alanında kalmasıdır.

Stanford, Oates ve Flores (1995)'in gazetelerde boy gösteren 12 kadın ile gerçekleştirdiği mülakatların sonucuna göre de kadınların iletişimi sağlayan, takım

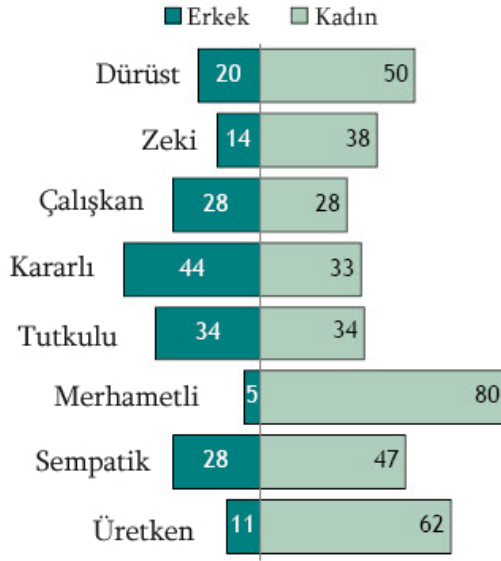
kuran, ilham alan, motivasyonu yüksek, ortak inanç ve saygıyı destekleyen bir yapıda olduğu anlaşılmıştır.

Willemsen, Rojahan ve Fischer (1993)'in Hollanda'da yayınlanan "Woman and Business" adlı derginin 273 kadın okuruyla gerçekleştirdiği anket çalışmasının sonucu da kadın liderlerin danışmacı bir liderlik tipi sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. Benzer bir sonuçta Helgesen(1990)'in dört kadın liderle gerçekleştirdiği günce çalışmasına göre, kadın liderler katılımcı, fikir birliği sağlamaya çalışan, yetkilendiren bir anlayışa sahip olduğu anlaşılmıştır. Yani kadınlar erkeklerin hiyerarşiye dayalı liderlikleri yerine "geneli dahil eden bir ağ" (a web of inclusion) biçimli bir liderlik tipi sergiledikleri görülmüştür. Ancak Helgesen (1995) daha sonraki araştırmasında "geneli dahil eden ağ"ın sadece kadın liderlerin kullanımıyla sınırlı olmadığını belirtmiştir.

Hare, Koenigs ve Hare (1997) bir atölye çalışmasına katılan ve benzer bir geçmişe sahip 130 erkek ve 130 kadın yöneticiyi karşılaştırdıkları araştırmalarında katılımcıların kendilerini ve diğer yöneticileri değerlendirmeleri sonucunda, demokratik ve otokratik boyutta anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

PewResearchCenter tarafından 2008 yılında Amerika'da gerçekleştirilen ve telefon yoluyla 2250 kişiye uygulanan anket sonuçlarına göre (Şekil.8); Amerikalılar bir liderde en çok önem verdikleri özellik olarak niteledikleri 'dürüstlükte' ve ikincil önemde gördükleri 'zekada' kadınların açık ara önde olduğunu düşünmektedirler. 'Çalışkanlık' ve 'hırs' başlıklarında kadınlar ve erkeklerin eşit olduğunu düşünen katılımcılara göre, erkekler 'kesinlik' konusunda kadınları geride bırakmaktadır. Diğer yandan, liderlik için aranan özelliklerden biri olan 'şefkate' kadınların daha fazla sahip olduğunu düşünenlerin oranı yüzde 80 düzeyindedir. Katılımcıların yüzde 47'si kadınları, yüzde 28'i erkekleri daha sempatik bulurken, kadınların erkeklere göre daha yaratıcı olduğunu düşünenler yüzde 62 oranındadır.

Şekil.8 Niteliklere göre Cinsiyetlerin Karşılaştırılması



Kaynak: PewResearchCenter (2008:4)

Tablo.13 12 Değişkene Göre Cinsiyetlerin Karşılaştırılması

	Erkekler	Kadınlar	Her ikisi eşit
	%	%	%
Kibirli			
Erkekler	69	11	14
Kadınlar	71	9	16
İnatçı			
Erkekler	40	34	21
Kadınlar	52	29	17
Azimli			
Erkekler	48	29	19
Kadınlar	40	37	17
Tutkulu			
Erkekler	40	27	30
Kadınlar	29	39	28
Sempatik			
Erkekler	32	41	23
Kadınlar	24	52	21
Çalışkan			
Erkekler	34	21	41
Kadınlar	23	35	40
Çıkarıcı			
Erkekler	21	57	16
Kadınlar	32	48	16

Tablo.13'ün devamı

Dürüst			
Erkekler	23	45	27
Kadınlar	17	56	21
Zeki			
Erkekler	18	33	43
Kadınlar	10	43	43
Üretken			
Erkekler	14	54	28
Kadınlar	8	68	20
Şefkatli			
Erkekler	7	78	14
Kadınlar	3	83	12
Duygusal			
Erkekler	7	83	9
Kadınlar	3	87	9

“Fikrim Yok” cevaplarına tabloda yer verilmemiştir

Kaynak: PewResearchCenter (2008:10)

Çalışmada elde edilen temel bulgulara ilişkin Tablo.13 hazırlanmıştır. Araştırmaya göre kadınlar daha dürüst, duygusal ve şefkatli bulurken erkekler daha kibirli, inatçı ve azimli olarak algılanmakta olup tutkulu olma ve çalışkan olma nitelikleri için cinsiyetler arası bir farklılık gözlenmemiştir.

2.8. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kuruluşları, resmi kurumlar dışında ve bunlardan bağımsız olarak çalışan, politik, sosyal, kültürel, hukuki ve çevresel amaçları doğrultusunda lobi çalışmaları, ikna ve eylemlerle çalışan, üyelerini ve çalışanlarını gönüllülük usulüyle alan, kâr amacı gütmeyen ve gelirlerini bağışlar ve/veya üyelik ödemeleri ile sağlayan kuruluşlardır.

Uluslararası STK'ların tarihi 19. yüzyılın ortalarına kadar uzanmaktadır. Köleliğe karşı ve kadın haklarının kazanılması konularında çok önemli roller oynayan STK'ların etkinlikleri Dünya Silahsızlanma Konferansında en üst düzeye ulaşmıştır. Ancak bugünkü manası ile “Sivil Toplum Kuruluşu” kavramı ilk defa 1945 yılında Birleşmiş Milletler teşkilatının kuruluşu sırasında, kuruluş beyannamesinin 10. Bölümünün 71. Maddesinde devlet ve üye ülkelere ait olmayan kuruluşların danışmanlık rolü ile ilgili tanımlamada kullanılmıştır.

Sivil toplum kuruluşları oda, sendika, vakıf ve dernek adı altında faaliyet gösterir. Vakıf dernekler topluma yararlı bir hizmet geliştirmek için kurulmuş yasal topluluklardır. Sivil Toplum Kuruluşları, herhangi bir devlet organından bağımsız bir şekilde özel kişilerin girişimiyle kanuni olarak kurulmuş her türlü organizasyon için kullanılan genel bir terimdir. STK'ların tamamen veya kısmen devlet organları tarafından desteklendiği durumlarda bile STK bünyesinde herhangi bir devlet yetkilisi bulunmadıkça kurumun STK olma özelliğinin devam ettiği kabul edilir.

Sivil toplum kuruluşları, 1980'li yıllardan itibaren ülkelerin ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarında gördükleri işlevleriyle önemli birer aktör haline gelmişlerdir. Çalışmanın bu bölümünde; sivil toplum olgusuna ve onun taşıyıcı unsuru olan sivil toplum kuruluşu kavramına değinilerek, sivil toplum kuruluşlarının Türkiye'deki geçmişi ve bugünü ile mevcut yapısının anlatılmasına çalışılmıştır.

2.8.1. Sivil Toplum Kuruluşu (STK) Tanımı

Sivil toplum kavramı, Batı toplumlarının gelişim süreci ve siyasal geleneğinin içinde doğup gelişmiştir. Eski Yunan sitelerine kadar varan, tarihi bir geçmişi olan kavram, düşünce adamları ve siyaset bilimciler tarafından değişik anlamlar yüklenerek tanımlanmıştır.

Çağdaş anlamı ile sivil toplum "kendi kendine oluşmuş, kendi desteğini kendi varlığından alan, devletten özerk, gönüllü, bir hukukî düzen ya da kurallar kümesine bağlı toplumsal hayatın organize bir alanını" ifade etmektedir (Wood, 1990:62). Gönüllü ve kendiliğinden örgütlenmiş olan sivil toplum, devletten özerk bir şekilde var olan sosyal yaşam alanı olarak tanımlanmaktadır (Aytekin,2003:321).

Sivil toplum kavramını Arslan (2001:9), birey özgürlüklerinin ve temel hakların korunduğu, gönüllülük temelinde örgütlenmenin asıl olduğu, toplumun devletin önüne geçerek devlet politikalarını denetleyip yönlendirebildiği, yurttaşlık bilincine dayanan bir gelişmişlik düzeyi olarak ifade etmektedir.

Akat (1991:58) sivil toplumu, bireylerin devletten izin almadan girebildiği toplumsal ilişkiler, gerçekleştirebildiği toplumsal etkinlikler, olarak tanımlamaktadır. Kongar (1991:109)'a göre, sivil toplum, devletin resmi örgütlenmesinin dışında vatandaşlık

bilinci ile geliştirilen gönüllü yapılanmalardan oluşmaktadır. Seyyar(2009b) ise sivil toplumu; çok yaygın ve değişik hükümet dışı örgüt ve kuruluşlarda teşkilatlanmış veya bunlara katılan insanlar biçiminde ifade etmektedir.

Sivil toplum kavramını devlet özdeşliğinden ayırarak yeniden tanımlayan ilk düşünür Hegel'dir. Hegel teorisinde, sivil toplumu özel menfaatlerle evrensel menfaatlerin uzlaştırılması çabasının bir unsuru olarak ele almaktaydı. Bu haliyle sivil toplum aile ile devlet arasında yer alan bir sosyal alandır (Keane,1993:100).

Duman(2003:365) STK'ları; yurttaşların ortak bakış, ortak çıkar, ortak duyarlılık, ortak talep gibi temeller üzerinde gönüllü olarak bir araya gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kuruluşlar devletin hukuki, ticari, idari ve kültürel organlarının dışındaki alanda meydana getirdikleri dernek, vakıf, sivil girişim, platform, ilişki ağı ve benzerlerinden oluşan yapıları ve etkinlikleri kapsamaktadır. Seyyar(2009b) ise STK'ları; belirli hedeflere kavuşabilmek için, hür bir ortamda teşkilatlanabilmiş insanlar ve(ya) sosyal gruplar olarak özetlemektedir.

Günümüzde Türkçe literatürde gönüllü teşekküller (GT), sivil toplum kuruluşları (STK), sivil toplum örgütleri (STÖ), vakıf, demek, sendika, oda, kooperatif, kulüp gibi farklı isimler yanında, batı literatüründen iktibas edilen "enciolar" (NGO'lar) tabiri de yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. STK için tarihte daha çok cemaat, cemiyet, tarikat, lonca, ve vakıf kavramları kullanılmıştır.

STK Batı literatüründe ise; sivil toplum örgütleri (civil society organizations = CSOs), devlet dışı örgütler (non-governmental organizations = NGOs), bunların uluslararası düzeyde faaliyet gösteren türleri olarak uluslar arası devlet dışı örgütler (international non-governmental organizations = INGOs), sosyal hareketler (social movements = SMOs), bunların uluslar üstü faaliyet gösteren türleri olarak uluslar üstü sosyal hareketler (international social movements = TSMOs) gibi değişik isimlerle anılmaktadır (Foster, 2001:1).

Maaşlı personel çalıştırıp çalıştırmaması açısından amatör bürokratik, genel kurul yapıp yapmaması açısından ortaklığı dayalı-kuruculara dayalı, finans sağlama ve etkinliklere katılım açısından dışa açık dışa kapalı, hizmet götürdüğü kitle açısından kendine hizmet

eden-başkalarına hizmet eden, iletişim kurduğu çevreler açısından kapalı aktivist, hizmet alanı ve yöntemi açısından projeli projesiz gibi kategorilere ayrılabilir STK (Arslan,2001:171). Türkiye tarihindeki örgütlenme biçimleri açısından da beş kategoride ele alınabilir: Cemaatler (milletler), vakıflar, demekler, sendikalar ve meslek örgütleri (odalar ve barolar) (Alkan, 1998:4).

2.8.2. Türkiye’de Sivil Toplum’un Yapısı

Türkiye’de sivil toplum hareketlerinin gelişimini incelemek için öncelikle Türkiye Cumhuriyetinin temelini oluşturan, Osmanlı Devleti’nde sivil toplumun ele alınması, daha sonra Türkiye Cumhuriyeti’nde sivil toplumun gelişimi ile ilgili bilgi verilmesi gerekmektedir.

2.8.2.1. Osmanlı Devleti Döneminde STK’lar

Dünya Bankası’nın 1997 yılında yayınladığı “Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları” adlı raporda Türkiye’de sivil toplum kavramının gönüllülük kavramı ile birlikte geliştiği, bu sürecin ise Osmanlı Devleti’nin kuruluş yıllarına kadar uzanan ve yaklaşık 700 yılı kapsayan bir süreç olduğu belirtilmiştir.

Kimi yazarlara göre Osmanlı Devleti’nde sivil toplum, monarşik, teokratik, merkeziyetçi, geleneksel ve dinsel düşünce yapısı altında ortaya çıkmıştır. Vakıf kültürü, ahilik ve lonca teşkilatlanması statükoyu koruduğu için Batı’da ortaya çıkan sivil toplum kavramına atfedilen değerleri taşımamıştır. Minc(1999), Osmanlı toplumunda siyasal toplumun, sivil toplumun da işlevini üstlendiğini, bu nedenle toplumda aşağıdan yukarıya doğru etkin bir tavrın olmadığını vurgulamıştır. Çaha(2000:236) medreseler, tarikatlar, özel teşebbüsler, ekonomik gruplar (loncalar, tüccarlar), siyasal partiler, dernekler, dini kurumlar, ulema, soylu kesim, işçi hareketleri, kadın hareketleri, medya ve siyasal ideolojilerin Osmanlı Devleti’nde devlete bağımlı olarak geliştiğini ileri sürmektedir. İnalçık(2000:91) ise, Osmanlı Devleti’nin şemsiyesi altında her türlü sivil topluluk olduğunu ve devletin bu toplulukları bozmak istemeyip onlardan gelir elde edebilmeyi amaçladığını belirtmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde devletin organize bir şekilde oluşturduğu yapılar yerine sosyal yapının gerekleri olarak ortaya çıkan sistemler belli bir süre sonra devlet müdahalesiyle sistematik hale getirdiği söylenebilir.

Osmanlı'da devlet-toplum ilişkisi üç dönemde incelenmektedir. Birinci dönem, 16. yy öncesini kapsamakta olup ekonomik alanda ahilik ve lonca gibi esnaf kuruluşları söz konusudur (Duman,2003:365). Ahilik, Anadolu Selçukluları ile Osmanlı Devleti'nin kuruluşu arasındaki dönemde varlığı belirginleşen, 'Ahi Evran' tarafından kurulan esnaf örgütüdür. Buna göre herhangi bir meslekte çalışabilmek için o mesleğin ahi kuruluşunun olması gerekmektedir. Loncalar, Anadolu'da üretim ve pazarlama ortaklığını teşvik edici kurumlar olarak ortaya çıkmıştır. Dükkân sahipleri, tacirler, esnaflar, zanaatkârlar, işçi ve çırakların üyelerini oluşturdukları loncalar köken itibariyle ahi birliklerine dayanmaktadır (Demircan,2005). Kültürel alanda ise başta medrese ve tarikatlar olmak üzere dini topluluklar önemli rol oynamıştır (Lewis,1994:6).

Osmanlı'da sivil toplumun en canlı olduğu on altıncı yüzyıl öncesi dönem aynı zamanda Osmanlı'nın en görkemli yükselme dönemini de oluşturmuştur. İkinci olarak 16yy. sonrası Tanzimat öncesi dönemdir. Bu dönemde Osmanlı'da sivil toplum çok fazla gelişmemiştir. Osmanlı Devleti toplum içerisinde ve kendisinin dışında gelişecek herhangi bir sosyal yapılanmaya imkân tanımamıştır. Askeri bürokrasinin hâkim olduğu güçlü bir devlet yapısını sürdürebilmek için de kendisine karşı yapılabilecek her türlü harekete karşı durmuştur (Arslaner,2001:76). Üçüncü dönem ise 19. yüzyıldır. Bu dönemde Osmanlı modernleşmesi başlamış, hukuk, idare, ekonomi ve eğitim alanlarındaki Sened-i İttifak, Gülhane Hatt-ı Hümayunu, Islahat Fermanı, I. ve II. Meşrutiyet gibi yenilikçi hareketler sivil toplum alanında canlanma sağlanmıştır.

2.8.2.2. Cumhuriyet Dönemi ve Sonrası STK'lar

“Bürokratik Yönetim Geleneği” Türk toplumsal yapısının temel özelliğidir. Bu özellik Cumhuriyete geçişte de varlığını sürdürmüştür Bu nedenle Türkiye Osmanlı'dan kuvvetli bir devlet, zayıf bir sivil toplum devralmıştır denilebilir (Koç,2005:90-92).

Özlu(1995:18)'ye göre, 1923'te ilan edilen Cumhuriyet sivil toplum kurmamıştır. Yeni rejim asker-sivil aydınlar ve seçkinler tarafından kurulmuş ve yönetilmiştir. Türkiye'de genel olarak tüm STK'ların hukuki durumları ülkenin siyasal yapısına bağlı olmuştur. O nedenle Türkiye'nin siyasal gelişimiyle STK'ların gelişimi arasında bir paralellik kurulmaktadır(Boztekin,2004:12).

1980 öncesi dönemde, tek parti döneminin siyasal, ekonomik ve toplumsal alana ilişkin politikaları ve örgütlenme tarzı, devletten bağımsız bir sivil toplum alanının oluşumunu mümkün kılmamıştır (Duman,2003:372). Cumhuriyetin ilanından sonra, demokratikleşme ve modernleşme çabaları sürekli yasal düzenlemelerle sağlanmaya çalışılmıştır (Arslaner,2001:112-113).

Tüm düzenlemelerin yasal çerçevede gerçekleştirilmesi dönem itibariyle sivil toplum hareketlerine fırsat vermemiş görünse de sivil toplumun oluşabilmesi için gerekli temelleri atmıştır (Koç,2005:19). Osmanlı döneminden kalan vakıf sayısı 26.798 olduğu halde, 1923–1932 arasında hiçbir vakıf kurulmamıştır. Ancak 1967 yılında çıkarılan 907 sayılı Vakıflar Kanunu ile yeniden vakıf kurulmasına izin verilmesi, çok sayıda yeni vakıfın kurulmasını beraberinde getirmiştir (Zaim,1997:298).

Türkiye’de sivil toplumun dönüm noktaları olarak, 1946’da çok partili hayata geçiş gösterilebilir (Duman,2003:373). Çok partili hayata geçiş sivil toplumun gelişmesi açısından da önemli katkılar sağlamıştır. Demokrat Parti döneminde, siyasal alanda yaşanan gelişmelerin yanında, sivil örgütlenmelerin yaygınlaştığı ve güç kazandığı görülmektedir (Arslaner,2001:126).

1980’lerden bu yana, dünyadaki gelişime paralel olarak Türkiye’de de sivil toplum gelişmektedir.1980 yılına kadar Türkiye’de sadece özel sektör işadamlarının kurduğu TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) ve TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) olmak üzere sadece iki tane dernek varken, bu tarihten sonra MÜSİAD (Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği), AGİAD (Anadolu Genç İşadamları Derneği), GESİAD (Genç Sanayici ve İşadamları Derneği), ASKON (Anadolu Aslanları İşadamları Derneği) gibi işadamları dernekleri kurulmuştur. Bu dernekler Türkiye’nin ekonomik modernleşmesine ve serbest piyasa ekonomisinin yayılmasına hizmet etmektedir (Çaha,2001:35-50).

Her ne kadar 1990’lı yıllarda toplumsal değişimin etkisiyle STK'lara daha fazla önem verilmeye başlanmışsa da bu süreç yalnız toplumun iç dinamikleriyle açıklanamamalıdır. Türkiye’nin içinde yer alma çabasını giderek yoğunlaştırdığı Batı’nın Türkiye üzerindeki etkileri de dikkate alınmalıdır (Özüerman,1998:94). Bu yıllarda Türkiye’nin AB’ye üye olma çabaları sivil toplumun gelişmesi üzerindeki baskıları arttırmıştır.

AB'ye üyelik kriterlerini uygulamaya başlamıştır. Ve o tarihten bugüne Türkiye sivil toplum alanında dikkat çeken bir ilerleme kaydetmiştir (Keyman ve İçduygu,2003:224).

Türk toplumu, sivil toplumla ilgili kavramlarla yoğun olarak Haziran 1996'daki HABITAT II İstanbul Zirvesi'nde tanıştı. "Sivil Toplum Kuruluşları" (STK) ifadesi de Türkiye'de resmi düzeyde ilk kez burada kullanılmıştır.¹⁷ Bu zirve öncesinde, zirveye Türkiye'yi temsilen katılacak olan birtakım sivil örgütlerinin temsilcileri, İngilizce'de NGO (Non-Governmental Organization) olarak ifade edilen kavramı Türkçe'ye "Sivil Toplum Kuruluşları" (STK) şeklinde çevirip bu şekilde kullanmıştır (Unhabitat,1966).

Akşit(2002:408), Türkiye'deki STK teriminin Batı literatüründeki NGO terimi ile eşdeğer olmadığını savunmaktadır. Yazar'a göre, NGO terimi tamamen devlet dışı yapıları ifade ederken, STK terimi Türkiye'de devletten bu derece bağımsız değildir ve STK terimini karşılamaya en yakın olabilecek terim, Batı literatüründe dağılan Sovyet bloku ülkeleri ve diğer bazı üçüncü dünya ülkeleri ile ilgili literatürde kullanılan "CSO" (Civil Society Organization –Sivil Toplum Kuruluşu)dur.

2.8.2.3. Türkiye'deki STK'ların Mevcut Durumu

1938 yılında Türkiye'de 205 vakıf ve dernek bulunmakta iken, 1961 Anayasasının kabulünden sonra bu sayı 41.000'i geçmiştir (Ballar,1996:8). 2009 yılı itibariyle Türkiye'de, kayıtlı 83.000'in üzerinde Sivil Toplum Kuruluşu mevcuttur.

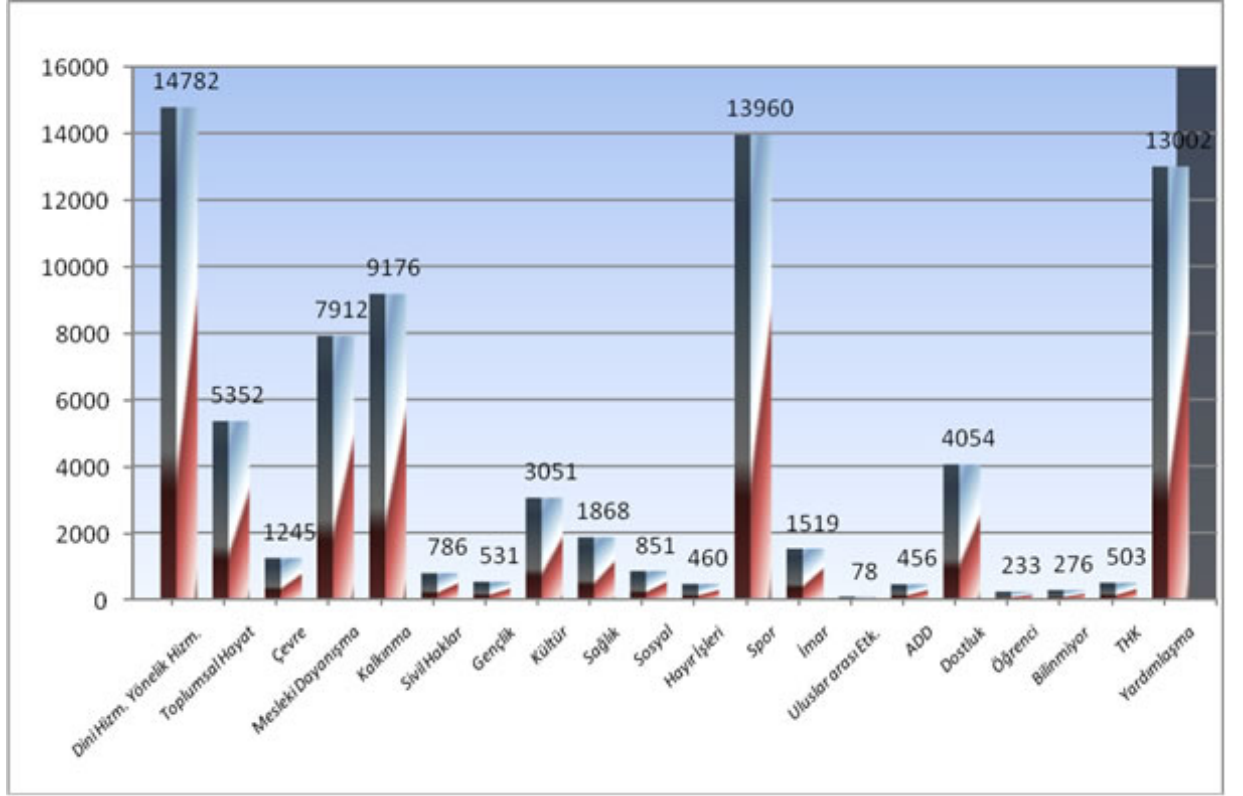
Şekil.9 Türkiye’deki STK ‘ların Sayısı (2009)



Kaynak: <http://www.dernekler.gov.tr> (2009)

Verilerden ve grafikten de anlaşılacağı üzere ülkemizde dernek sayılarında sürekli bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Sadece 2004 yılında yürürlüğe giren 5072 Sayılı Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İlişkin Kanun ile birlikte birçok dernek ve vakıf kendisini fesih etmiştir. Söz konusu Kanunda kamu kurum ve kuruluşları bünyesinde kurulu dernek ve vakıfların bu kurum ve kuruluşlarda faaliyette bulunmaları yasaklanmıştır. Dolayısıyla varlık nedenleri ortadan kalkan dernek ve vakıflar kapandığından 2004 yılında bir azalma görülmektedir.

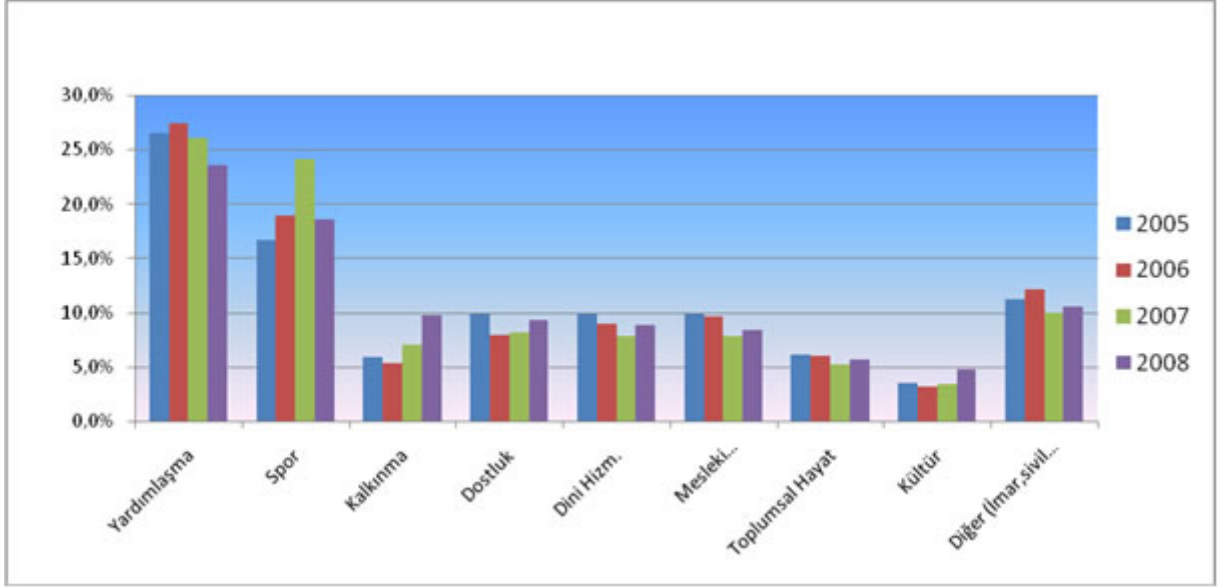
Şekil.10 Faal Derneklerin Türlerine Göre Dağılımı



Kaynak: <http://www.dernekler.gov.tr> (2009)

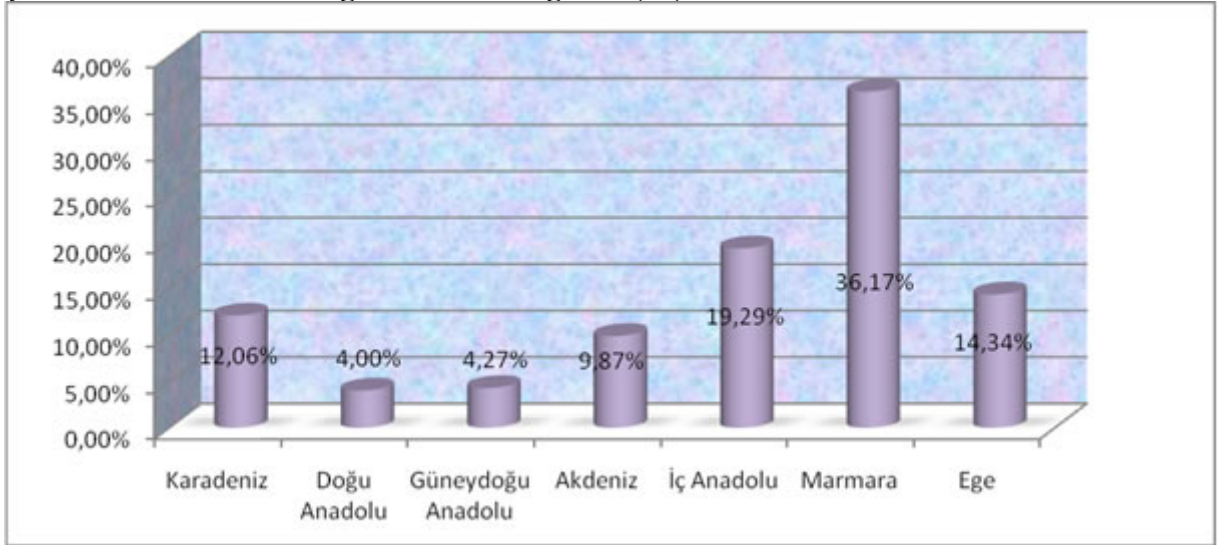
Faal dernekler içerisinde dini hizmetlerin gerçekleştirilmesine yönelik hizmet faaliyetleri (cami, kuran kursu, kilise, havra vb.) amacıyla kurulan dernekler ilk sırada yer almaktadır. Ancak son yıllarda kurulanlar içerisinde bu amacı taşıyan derneklerin artışında azalma görülmektedir. Bu durum aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

Şekil.11 Kurulan Derneklerin Yıllara Ve Türlerine Göre Dağılımı(%)



Kaynak: <http://www.dernekler.gov.tr> (2009)

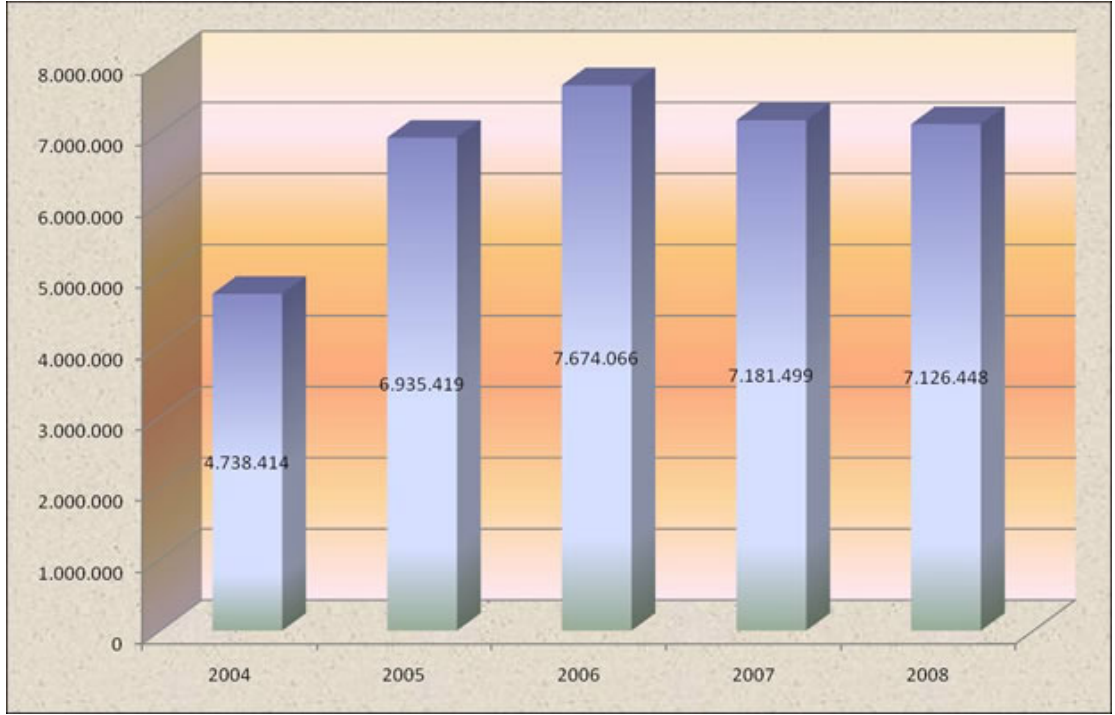
Şekil.12 Derneklerin Bölgelere Göre Dağılımı (%)



Kaynak: <http://www.dernekler.gov.tr> (2009)

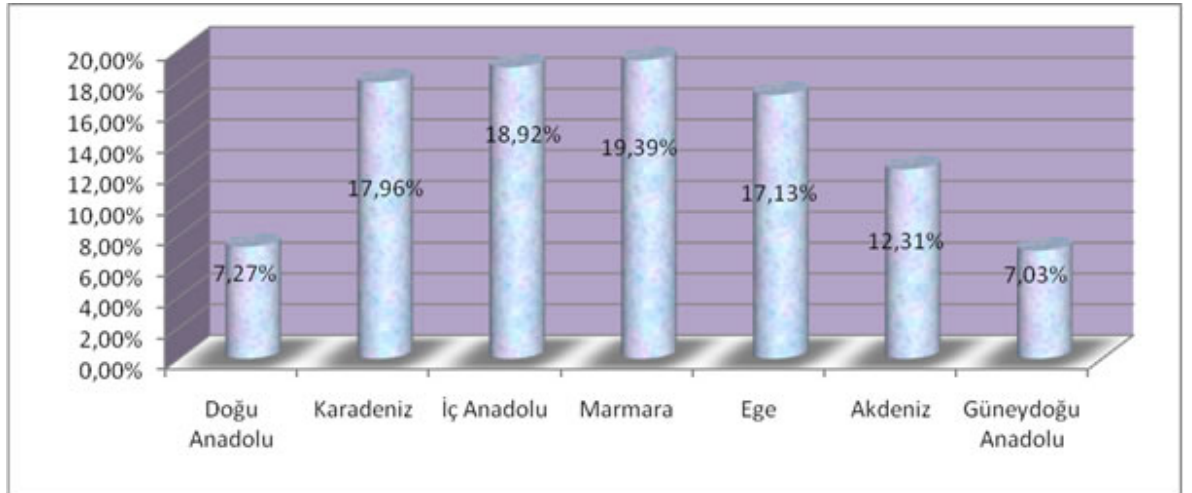
Bölgeler açısından bakıldığında en çok derneğin Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte İç Anadolu Bölgesi'nde dernek sayısı Marmara Bölgesinin hemen hemen yarısı olduğu halde bölgenin nüfusu baz alındığında dernekleşmenin Marmara Bölgesi'ne yakın olduğu gözlemlenmektedir. Aşağıdaki tabloda ülkemizdeki dernekleşmenin bölgeler arasındaki dağılımı yer almaktadır.

Şekil.13 Derneklerin Yıllara Göre Üye Sayıları



Kaynak: <http://www.dernekler.gov.tr> (2009)

Şekil.14 Nüfusa Göre Dernekleşme Oranı (%)



Kaynak: <http://www.dernekler.gov.tr> (2009)

Nüfusa bağlı olarak dernekleşme oranında Marmara Bölgesi ilk sırada yer almakta olup İç Anadolu Bölgesi ve Karadeniz Bölgesi takip etmektedir. Sayıya göre sıralamada üçüncü sırada yer alan Ege Bölgesi ise yoğunluk bakımından dördüncü sırada yer bulabilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE CİNSİYET İLİŞKİSİ, TÜRKİYE’DEKİ SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmayla, Türkiye’de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin, liderlik davranışları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir. Bu genel amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

STK Yöneticilerinin cinsiyetleri dikkate alındığında;

A.Liderlik Davranışını oluşturan bileşenlere yönelik değerlendirmeler, STK Yöneticilerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark taşımakta mıdır?

B.Liderlik Becerilerini (İşe Yönelik Beceriler, İnsana Yönelik Beceriler, Genel Performansa Yönelik Beceriler) kapsayan ifadelere yönelik değerlendirmeler, STK Yöneticilerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark taşımakta mıdır?

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni, Türkiye genelinde faaliyet gösteren ve Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (STGM) veri tabanında bulunan sivil toplum kuruluşlarının kadın ve erkek yöneticilerinden oluşmaktadır.

Araştırma evrenine ulaşabilmek için STGM veri tabanında yer alan toplam 8228 sivil toplum kuruluşunun kaydına ulaşılmıştır. Ancak bu kayıtların 2546 tanesinde e-posta adresine yer verildiği için, elektronik ortamda hazırlanan anket formu bu 2546 sivil toplumu kuruluşuna e-posta yoluyla gönderilmiştir. Dört aylık süre içinde (Nisan 2009-Ağustos 2009) ankete katılan e-posta adresleri listeden çıkarılarak kalan adreslere tekrar e-posta yollanmıştır. Gönderilen elektronik anketlere 152 adet geri dönüş sağlanabilmiştir.

3.3. Araştırma Kısıtları

Bu araştırma;

1. Örnekleme oluşturan STK'ların iletişim bilgilerine ulaşılan 2546 tanesine gönderilmiş elektronik anketler sonucu gerçekleşen 152 geri dönüşten (geri dönüş oranı:%5.97) elde edilen verilerle sınırlıdır.
2. Sivil Toplum Kuruluşu yöneticilerinin, liderlik ve cinsiyete ilişkin görüşlerine yönelik ölçümler, araştırmada kullanılan “Liderlik Davranışları” ve “Liderlik Becerileri” anket formlarında kullanılan ifadelerle sınırlıdır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Liderlik davranışlarının farklı boyutlarını ve liderlik becerilerini cinsiyetlere göre karşılaştırmak için Robert Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu (1998:18-20) tarafından geliştirilen Lider Davranışı Modelini esas alan Arıcı (2002)'nin kullandığı anket, sorularda ve ölçekte bazı düzenlemeler yapılarak yeni anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun birinci bölümünde 22 liderlik davranışı boyutu 54 ifadeyle “Liderlik Davranışı Anketi” , ikinci bölümde ise 3 ana başlık altında toplanan 30 ifade ile “Liderlik Becerileri Anketi” yer almıştır.

İki bölümden oluşan anket formu sivil toplum kuruluşu yöneticilerine gönderilerek; ilk ankette yöneticilerden, kendi liderlik davranışlarını ankette yer alan 54 ifadeye uygunluk açısından derecelendirmeleri istenmiş, yanıt çizelgesi 5’li Likert Ölçeği’ne göre hazırlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise STK yöneticilerinden, ankette yer alan 30 liderlik becerisini “Kadınlar oldukça üstün - Kadınlar üstün – Kadınlar biraz daha üstün – Fark yok – Erkekler biraz daha üstün – Erkekler üstün – Erkekler oldukça üstün” biçiminde oluşturulan 7’li Likert Ölçeği şeklinde tasarlanan yanıt çizelgesinde değerlendirmeleri istenmiştir.

3.5. Liderlik Davranışı Anketine Ait Bulgular

Çalışmada Liderlik Davranışı Anketine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış ve her bir anket ifadesi için ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca 54 ifadeyi kapsayan 22 liderlik davranışı bileşeni için de ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra 22 liderlik davranışı Kabacoff (1998:18-20)'un Liderlik

Davranışı Anketinde kullandığı 6 liderlik davranışı boyutuna indirgenerek, liderlik davranışlarının cinsiyetler arası anlamlı bir fark taşıyıp taşımadığı Anova analizi ile test edilmiştir. Analizlerin sonucunda elde edilen çıktılar tablolar yardımıyla ilgili konu başlıkları altında toplanmıştır. Ankete katılan STK yöneticilerinin cinsiyetlerine göre ve kuruluşun faaliyet alanına göre dağılımı Tablo.14’de gösterilmiştir.

Tablo.14 STK Faaliyet Alanlarına ve Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

STK FAALİYET ALANI	KADIN	ERKEK	TOPLAM
KÜLTÜR	4	17	21
SPOR	0	1	1
SİYASET	0	4	4
İŞ ADAMI-KADINI	1	2	3
ÇOCUK	2	0	2
TARIM	0	4	4
ODALAR	0	2	2
SAĞLIK	0	1	1
EKONOMİ	0	1	1
ARAŞTIRMA	1	1	2
KALKINMA	0	2	2
ÇEVRE	4	16	20
YARDIM	0	2	2
KADIN	22	0	22
EĞİTİM	8	6	14
DAYANIŞMA	2	3	5
HAYVAN HAKLARI	1	0	1
ENGELLİLER	2	8	10
GENÇLİK	2	10	12
KÜLTÜR	0	3	3
Diğer	6	14	20
TOPLAM:	55	97	152

Araştırmaya katılan spor, siyaset tarım odalar sağlık ekonomi kalkınma yardım kültür alanlarında faaliyet gösteren STK yöneticilerinin tamamı erkek, çocuk kadın hayvan hakları alanlarında faaliyet gösteren STK yöneticilerinin tamamı kadındır. Araştırmaya katılan toplam 152 STK yöneticisinin %34,2 si kadın %63.8i erkektir.

3.5.1. Liderlik Davranışı Anketinin Güvenilirlik Analizi

Çalışmamızda ölçeklerin güvenilirliğini incelemek üzere Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) yöntemi kullanılmıştır. Ölçek güvenilirliğini tespit edebilmek için en çok kullanılan yöntemlerden biri olması ve referans gösterilen kaynaklarda da Cronbach Alpha katsayısının kullanılması nedeniyle bu yöntemin uygulanması uygun bulunmuştur. Nunnally(1978)'e göre, Cronbach alfa değerinin pilot çalışmalarda 0.7, temel araştırmalarda 0.8, uygulama araştırmalarında ise 0.9-9.5 düzeyinde olması gerekmektedir. Murphy ve Davidshofer (1988) ise alfa değerinin 0.7 düzeyinde olmasını düşük güvenilirlik, 0.8-0.9 aralığında olması halinde orta düzey güvenilirlik, 0.9'dan büyük olması durumunda ise yüksek güvenilirliğe sahip olacağını belirtmektedir.

Liderlik Davranışı Anketinin güvenilirliği için hesaplanan alfa değeri 0.92 (N=152)dir. 54 ifadeden oluşan anketin güvenilirlik düzeyi yüksektir.

3.5.2. Liderlik Davranışı Anketinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Bu bölümde 6 liderlik davranış boyutunu oluşturan 22 liderlik davranışı baz alınarak Liderlik Davranışı Anketini oluşturan 54 ifadenin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra liderlik davranışlarını oluşturan ifadelerin toplam değeri bulunarak, 22 liderlik davranışının ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Liderlik Davranışı Anket formu 5li Likert ölçeğinde hazırlanmıştır ("1:Kesinlikle Katılıyorum", "5:Kesinlikle Katılmıyorum" olmak üzere).

Tablo.15 Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi 1

Davranış Bileşenleri	Kadın			Erkek			Genel		
	Ort.	S.Sap.	N	Ort.	S.Sap.	N	Ort.	S.Sap	N
Tutuculuk	2.827	0.59	55	2.99	0.593	97	2.93	0.59	152
Yenilikçilik	1.696	0.506	55	1.68	0.526	97	1.68	0.51	152
Bilimsellik	1.61	0.468	55	1.66	0.497	97	1.64	0.48	152
Bağımsızlık	2.31	0.682	55	2.07	0.659	97	2.16	0.67	152
Stratejik Olma	1.5	0.451	55	1.66	0.481	97	1.6	0.58	152
İkna Edicilik	2,42	1,031	55	1.96	0.877	97	2.13	0.95	152

Tablo.15'in devamı

Açıklık	2.6545	0.538	55	2.625	0.473	97	2.63	0.49	152
Coşkululuk	1.645	0.521	55	1.637	0.509	97	1.64	0.51	152
Kontrollü Olma	2.172	0.821	55	2.387	0.769	97	2.31	0.79	152
Yapıyı Oluşturma	2.027	0.669	55	2.04	0.664	97	2.04	0.66	152
Taktik Belirleme	1.68	0.442	55	1.787	0.489	97	1.75	0.47	152
İletişim	1.695	0.515	55	1.772	0.514	97	1.74	0.51	152
Yetkilendirme	1,24	0.429	55	1.34	0.610	97	1.30	0.55	152
Kontrol	1.723	0.516	55	1.873	0.534	97	1.82	0.53	152
Geribildirim	1.77	0.66	55	1.84	0.579	97	1.81	0.61	152
Yönetim Odaklılık	2,24	1,036	55	2.30	1.001	97	2.28	1.01	152
Baskınlık	2,56	1,273	55	2.12	1.003	97	2.28	1.12	152
Üretim Odaklılık	1.69	0.565	55	1.825	0.616	97	1.78	0.6	152
İşbirliği	1.446	0.454	55	1.66	0.492	97	1.58	0.48	152
Fikirbirliği	1.55	0.689	55	1.59	0.573	97	1.57	0.61	152
Yetki	1.51	0.505	55	1.66	0.557	97	1.61	0.54	152
Empati	1.71	0.762	55	1.77	0.729	97	1.75	0.73	152

Yöneticiler tarafından ortalama olarak en yüksek değerden başlamak üzere liderlik davranış bileşenleri şu şekilde sıralanmaktadır: Tutuculuk (2.93), Açıklık (2.63), Kontrollü olma (2.31), Yönetim Odaklılık (2.28), Baskınlık (2,28), Bağımsızlık (2.26), İkna edicilik (2.13), Yapıyı oluşturma (2.04), Kontrol (1.82), Geribildirim (1.81), Üretim odaklılık (1.78), Taktik belirleme (1.75), Empati (1.75), İletişim (1.74), Yenilikçilik (1.68), Bilimsellik (1.64), Coşkululuk (1.64), Yetki (1.61), Stratejik olma (1.6), İşbirliği (1.58), Fikir birliği (1.57), Yetkilendirme (1.30).

Tablo.16 Liderlik Davranışı Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (N:152)

Davranış Bileşenleri	İfadeler	Ort.	S.S.
Tutuculuk Ort:2.93 S.S.:0.59	Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışım vardır.	2.74	1.13
	STK'nın var olan yapısını değiştirecek karar ve uygulamalardan kaçınırım.	2.81	1.20
	İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim.	3.33	1.01
	Getirisini de göz önünde bulundurarak riskli projeler için tolerans gösteririm.	2.27	0.78
	Denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları dışına çıkmamaya özen gösteririm.	2.91	1.03
	Karar ve uygulamalarımda risk almaktan kaçınırım.	3.53	1.01

Yenilikçilik Ort: 1.68 S.S.: 0.51	STK üyelerinin yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerini ödüllendiririm.	1.69	0.67
	Değişen koşullara uyum sağlamayı esas alan bir yönetim anlayışım vardır.	1.61	0.64
	Değişen koşulları bir risk olarak görmeyip yeni durumlara uygun stratejiler geliştirmeye gayret ederim.	1.76	0.71
Bilimsellik Ort: 1.64 S.S.: 0.48	Karar ve uygulamalarımda, konu ile ilgili teknik bilgilerden ve yapılmış önceki çalışmalardan faydalanırım.	1.68	0.60
	Sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarımda uzmanlık bilgilerimden faydalanırım.	1.60	0.56
Bağımsızlık Ort:2.16 S.S.:0.67	Karar ve uygulamalarımda etki altında kalmam.	2.26	0.81
	Doğruluğuna inandığım kararları özgürce alırım.	2.06	0.95
Stratejik Olma Ort:1.6 S.S.:0.58	Gelecekle ilgili kararlarımı stratejik bir plan dahilinde alırım.	1.57	0.63
	Karar ve uygulamalarımda gelecekteki sonuçlarımı göz önünde bulundururum.	1.63	0.52
İkna Edicilik Ort.:2.13 S.S.:0.95	STK üyelerini, karar ve uygulamalarımda doğrultusunda ikna etmeye çalışırım.	2.13	0.95
Açıklık Ort.:2.63 S.S.:0.49	İş arkadaşlarımla ilişkilerim genelde iş ile sınırlıdır.	3.22	1.12
	Çalışma arkadaşlarımla kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurarım.	1.59	0.61
	Kurumsal uygulamaların nedenleri konusunda çalışanları bilgilendiririm.	1.72	0.61
	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim olabildiğince sade ve resmidir.	3.32	1.10
	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim arkadaşça ve gayri-resmidir.	2.68	1.10
Coşkululuk Ort.:1.64 S.S: 0.51	STK üyelerinin organizasyona istekle sarılmalarını sağlamak için elimden geleni yaparım.	1.43	0.59
	İşimi ilk günkü heyecanla ve seveerek yaparım.	1.63	0.75
	STK üyelerinin motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem veririm.	1.65	0.65
	Çalışanların işe istekle sarılmalarını sağlamak için –programlar, faaliyetler, törenler, periyodik kutlamalar- geliştiririm	1.85	0.69
Kontrollü Olma Ort.: 2.31 S.S.: 0.79	Duygularımı kontrol altında tutarım.	1.95	0.88
	Profesyonel yaşamda duygusalığa yer olmadığına inanıyorum.	2.38	1.14
	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimde mesafeyi koruyabilmenin çok önemli olduğunu düşünüyorum.	2.46	1.07
	Özellikle iş hayatımda kişilerle aramda belli bir sınırı korumaya özen gösteririm.	2.45	1.03
Yapıyı Oluşturma Ort.: 2.04 S.S.: 0.66	İş süreci ile ilgili prosedürler belirlerim ve bunların uygulanmasını sağlarım.	2.01	0.71
	Kendim için hedefler belirler, bu doğrultuda ilerlerim.	2.07	0.96
Taktik Belirleme Ort.: 1.75 S.S.: 0.47	Sorunlara analitik çözümler üretmeye ve bunları uygulamaya çalışırım.	1.69	0.69
	İşlerle ilgili hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler oluştururum.	1.71	0.63
	Sıra dışı çözüm önerileri üretmeye ve bunu kurumsal boyutta yaşatmaya gayret ederim.	1.86	0.75
	Hızlı çözüm üretmek gerektiğinde, kısa vadeli pratik stratejilerle sonuca ulaşırım.	1.74	0.65
İletişim Ort.: 1.74 S.S.: 0.51	Çalışma arkadaşlarımla ilgili düşünce ve görüşlerimi onlarla paylaşırım.	1.89	0.76
	Çalışma arkadaşlarımda performansları hakkındaki olumlu-olumsuz görüşlerimi onlarla paylaşırım.	1.74	0.64
	Beklenti ve isteklerimi çalışanlara açıkça belirtirim.	1.69	0.63

	Çalışma arkadaşlarımla aramda tam ve sürekli bir bilgi akışını korurum.	1.66	0.61
Yetkilendirme Ort.:1.30 S.S.:0.55	Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk veririm.	1.30	0.55
Kontrol Ort.: 1.82 S.S.: 0.53	İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip ederim.	1.57	0.63
	Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını sağlarım.	1.82	0.75
	İşlerle ilgili birtakım standartlar belirler, sapmaları kontrol ederim.	2.07	0.72
Geribildirim Ort.: 1.81 S.S.: 0.61	Çalışma arkadaşlarımla ilgili düşünce ve görüşlerimi onlarla paylaşırım.	1.89	0.76
	Çalışma arkadaşlarımla ilgili performansları hakkındaki olumlu-olumsuz görüşlerimi onlarla paylaşırım.	1.74	0.64
Yönetim Odaklılık Ort.: 2.28 S.S.: 1.01	Çalışma arkadaşlarımla çabalarını yönetmek ve yönlendirmek için yetkilerimi kullanırım.	2.28	1.01
Baskınlık Ort.: 2.28 S.S.: 1.12	STK'nın amaçlarına ulaşmak için çalışma arkadaşlarımla iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım.	2.28	1.12
Üretim Odaklılık Ort.: 1.78 S.S.: 0.6	Çalışanlar için yüksek performans hedefleri koyar ve onları beklentileri gerçekleştirmeleri için teşvik ederim.	1.86	0.84
	Çalışma arkadaşlarımla için yol gösterici ilkeler belirleyerek çalışmalarını kolaylaştırırım.	1.70	0.59
İşbirliği Ort.: 1.58 S.S.: 0.48	Çalışma arkadaşlarımla ihtiyaç ve isteklerini anlamaya çalışırım.	1.67	0.58
	Takım çalışmaları yoluyla çalışma arkadaşlarımla yeteneklerini sergilemelerine imkan tanırım.	1.51	0.56
	Sinerji oluşturabilmek için grup içi etkileşimi ve takım çalışmasına yönelimi desteklerim.	1.57	0.61
Fikir Birliği Ort.: 1.57 S.S.: 0.61	Karar alma ve uygulama sürecinde çalışma arkadaşlarımla görüşlerinden ve deneyimlerinden faydalanmaya gayret ederim.	1.57	0.61
Yetki Ort.: 1.61 S.S.: 0.54	Organizasyondaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alırım.	1.61	0.54
Empati Ort.: 1.75 S.S.: 0.73	Çalışma arkadaşlarımla özel sorunlarına duyarlılık gösteririm.	1.75	0.73

Genel ortalamalar açısından en yüksek ortalama değere sahip tutuculuk davranış bileşenini oluşturan ifadelerle bakıldığında en yüksek ortalama değer “Karar ve uygulamalarıma risk almaktan kaçınırım” ifadesine en düşük değerin ise “Getirisini de göz önünde bulundurarak riskli projeler için tolerans gösteririm” ifadesi olduğu görülmektedir.

Genel ortalamalar açısından en yüksek ikinci ortalama değere sahip açıklık davranış bileşenine ilişkin ortalama değerlere bakıldığında en yüksek ortalama değer “Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim olabildiğince sade ve resmidir” ifadesine, en düşük değerin

ise “Çalışma arkadaşlarımla kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurarım” ifadesine ait olduğu görülmektedir. Ortalama değeri düşük olan bir diğer ifade ise “Kurumsal uygulamaların nedenleri konusunda çalışanları bilgilendiririm” yargısıdır.

Genel ortalama değeri yüksek olan bir diğer liderlik davranışı da “Kontrollü olma”dır. Bu davranışı oluşturan dört ifadeden en yüksek ortalamaya sahip olanı “Profesyonel yaşamda duygusallığa yer olmadığına inanıyorum”, en düşük ortalamaya sahip olanı ise “Duygularımı kontrol altında tutarım” ifadeleridir.

STK yöneticilerinin verdiği cevaplara göre en düşük ortalamaya sahip liderlik davranışları “İş Birliği” davranış bileşenini oluşturan; “Çalışma arkadaşlarımla ihtiyaç ve isteklerini anlamaya çalışırım.”, “Fikir Birliği” davranış bileşenini oluşturan; “Karar alma ve uygulama sürecinde çalışma arkadaşlarımla görüşlerinden ve deneyimlerinden faydalanmaya gayret ederim” ve “Yetkilendirme” davranış bileşenini oluşturan; Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk veririm ifadeleridir.

3.5.3. Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi

Çalışmanın bu bölümünde 22 liderlik davranışı cinsiyet farklılıkları açısından incelenmiştir. Bu amaçla her bir davranışı oluşturan ifadelerin, kadın ve erkek yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelere göre ortalaması ve standart sapması hesaplanarak Tablo.17 oluşturulmuştur.

Tablo.17 Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi 2

Davranış Bileşenleri	İfadeler	Kadın (N:55)		Erkek (N:97)	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Tutuculuk	Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışım vardır.	2.51	1,169	2.87	1.105
	STK'nın var olan yapısını değiştirecek karar ve uygulamalardan kaçınırım.	2,64	1,223	2.91	1.182
	İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim.	3,36	1,025	3.31	1.014
	Getirisini de göz önünde bulundurarak riskli projeler için tolerans gösteririm.	2,25	,775	2.28	.800
	Denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları dışına çıkmamaya özen gösteririm.	2,84	1,118	2.95	.993
	Karar ve uygulamalarımda risk almaktan kaçınırım.	3,36	1,060	3.62	.984

Yenilikçilik	STK üyelerinin yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerini ödüllendiririm.	1,73	,732	1.67	.641
	Değişen koşullara uyum sağlamayı esas alan bir yönetim anlayışım vardır.	1,58	,567	1.62	.684
	Değişen koşulları bir risk olarak görmeyip yeni durumlara uygun stratejiler geliştirmeye gayret ederim.	1,78	,854	1.75	.630
Bilimsellik	Karar ve uygulamalarımnda, konu ile ilgili teknik bilgilerden ve yapılmış önceki çalışmalardan faydalanırım.	1,69	,635	1.68	.587
	Sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarımnda uzmanlık bilgilerimden faydalanırım.	1,53	,539	1.64	.581
Bağımsızlık	Karar ve uygulamalarımnda etki altında kalmam.	2,25	,907	2.26	.768
	Doğruluğuna inandığım kararları özgürce alırım.	2,38	,972	1.88	.904
Stratejik Olma	Gelecekle ilgili kararlarımı stratejik bir plan dahilinde alırım.	1,49	,635	1.62	.636
	Karar ve uygulamalarımın gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundururum.	1,51	,505	1.70	.524
İkna Edicilik	STK üyelerini, karar ve uygulamalarım doğrultusunda ikna etmeye çalışırım.	2,42	1,031	1.96	.877
Açıklık	İş arkadaşlarımla ilişkilerim genelde iş ile sınırlıdır.	3,20	1,177	3.23	1.104
	Çalışma arkadaşlarımla kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurarım.	1,51	,573	1.64	.632
	Kurumsal uygulamaların nedenleri konusunda çalışanları bilgilendiririm.	1,73	,679	1.72	.573
	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim olabildiğince sade ve resmidir.	3,24	1,186	3.36	1.053
	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim arkadaşça ve gayri-resmidir.	2,98	1,097	2.52	1.081
Coşkululuk	STK üyelerinin organizasyona istekle sarılmalarını sağlamak için elimden geleni yaparım.	1,45	0,603	1.42	0.592
	İşimi ilk günkü heyecanla ve severek yaparım.	1,62	0,757	1.63	0.754
	STK üyelerinin motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem veririm.	1,69	0,690	1.63	0.634
	Çalışanların işe istekle sarılmalarını sağlamak için –programlar, faaliyetler, törenler, periyodik kutlamalar- geliştirim	1,82	0,696	1.87	0.702
Kontrollü Olma	Duygularımı kontrol altında tutarım.	1,87	0,904	1.99	0.872
	Profesyonel yaşamda duygusallığa yer olmadığına inanıyorum.	2,35	1,126	2.40	1.161
	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimde mesafeyi koruyabilmenin çok önemli olduğunu düşünüyorum.	2,33	1,123	2.54	1.051
	Özellikle iş hayatımda kişilerle aramda belli bir sınırı korumaya özen gösteririm.	2,15	1,044	2.62	0.994
Yapıyı Oluşturma	İş süreci ile ilgili prosedürler belirlerim ve bunların uygulanmasını sağlarım.	2,00	0,770	2.01	0.685
	Kendim için hedefler belirler, bu doğrultuda ilerlerim.	2,05	0,951	2.07	0.982
Taktik Belirleme	Sorunlara analitik çözümler üretmeye ve bunları uygulamaya çalışırım.	1,60	0,596	1.74	0.740
	İşlerle ilgili hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler oluştururum.	1,60	0,531	1.77	0.685

	Sıra dışı çözüm önerileri üretmeye ve bunu kurumsal boyutta yaşatmaya gayret ederim.	1,87	0,721	1.86	0.777
	Hızlı çözüm üretmek gerektiğinde, kısa vadeli pratik stratejilerle sonuca ulaşırım.	1,65	0,700	1.78	0.633
İletişim	Çalışma arkadaşlarımla ilgili düşünce ve görüşlerimi onlarla paylaşıyorum.	1,84	0,856	1.92	0.717
	Çalışma arkadaşlarımla performansları hakkındaki olumlu-olumsuz görüşlerimi onlarla paylaşıyorum.	1,71	0,685	1.76	0.625
	Beklenti ve isteklerimi çalışanlara açıkça belirtirim.	1,67	0,668	1.70	0.615
	Çalışma arkadaşlarımla aramda tam ve sürekli bir bilgi akışını korurum.	1,56	0,601	1.71	0.612
Yetkilendirme	Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk veririm.	1,24	0,429	1.34	0.610
Kontrol	İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip ederim.	1,40	0,564	1.66	0.660
	Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını sağlarım.	1,64	0,557	1.93	0.832
	İşlerle ilgili birtakım standartlar belirler, sapmaları kontrol ederim.	2,13	0,904	2.03	0.603
Geribildirim	Çalışma arkadaşlarımla ilgili düşünce ve görüşlerimi onlarla paylaşıyorum.	1,84	0,856	1.92	0.717
	Çalışma arkadaşlarımla performansları hakkındaki olumlu-olumsuz görüşlerimi onlarla paylaşıyorum.	1,71	0,685	1.76	0.625
Yönetim Odaklılık	Çalışma arkadaşlarımla çabalarını yönetmek ve yönlendirmek için yetkilerimi kullanırım.	2,24	1,036	2.30	1.002
Baskınlık	STK'nın amaçlarına ulaşmak için çalışma arkadaşlarımla iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım.	2,56	1,273	2.12	1.003
Üretim Odaklılık	Çalışanlar için yüksek performans hedefleri koyar ve onları beklentileri gerçekleştirmeleri için teşvik ederim.	1,75	0,775	1.92	0.874
	Çalışma arkadaşlarımla için yol gösterici ilkeler belirleyerek çalışmalarını kolaylaştırırım.	1,64	0,589	1.73	0.604
İşbirliği	Çalışma arkadaşlarımla ihtiyaç ve isteklerini anlamaya çalışırım.	1,51	0,573	1.76	0.573
	Takım çalışmaları yoluyla çalışma arkadaşlarımla yeteneklerini sergilemelerine imkan tanırım.	1,45	0,503	1.54	0.596
	Sinerji oluşturabilmek için grup içi etkileşimi ve takım çalışmasına yönelimi desteklerim.	1,38	0,527	1.68	0.638
Fikir Birliği	Karar alma ve uygulama sürecinde çalışma arkadaşlarımla görüşlerinden ve deneyimlerinden faydalanmaya gayret ederim.	1,55	0,689	1.59	0.573
Yetki	Organizasyondaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alırım.	1,51	0,505	1.66	0.557
Empati	Çalışma arkadaşlarımla özel sorunlarına duyarlılık gösteririm.	1,71	0,762	1.77	0.729

3.5.4. Yöneticilerin Cinsiyetlerinin Liderlik Bileşenleri Üzerindeki Etkisi

Yöneticilerin Cinsiyetlerinin Liderlik Bileşenleri Üzerindeki Etkisi varyans analizi (Anova) ve t testi ile incelenmiş ve Tablo.18, Tablo.19 oluşturulmuştur.

Tablo.18 Yönetici Cinsiyetlerinin Liderlik Bileşenleri Üzerindeki Etkisi (Anova)

Bileşenler	F değeri	P değeri
Tutuculuk	2,584	0,110
Yenilikçilik	,036	0,850
Bilimsellik	,380	0,539
Bağımsızlık	4,958	*0,027
Stratejik Olma	4,040	*0,046
İkna Edicilik	8,469	**0,004
Açıklık	,120	0,729
Coşkululuk	,010	0,919
Kontrollü Olma	2,579	0,110
Yapıyı Oluşturma	,015	0,901
Taktik Belirleme	1,789	0,183
İletişim	,801	0,372
Yetkilendirme	1,242	0,267
Kontrol	2,895	0,091
Geribildirim	,427	0,515
Yönetim Odaklılık	,134	0,715
Baskınlık	5,536	*0,020
Üretim Odaklılık	1,754	0,187
İşbirliği	6,816	*0,010
Fikirbirliği	,164	0,686
Yetki	2,748	0,099
Empati	,263	0,609

* P<0.05 **P<0.005 düzeylerinde anlamlı

Anova analizi sonucuna göre, yöneticilerin cinsiyetlerinin etkili olduğu liderlik bileşenleri; bağımsızlık, stratejik vurgu, ikna edicilik, baskınlık, işbirliği olarak saptanmıştır. Diğer 17 bileşende ise cinsiyetler arası anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Tablo.19 Yönetici Cinsiyetlerinin Liderlik Bileşenleri Üzerindeki Etkisi (T testi)

Davranış Bileşeni	İfadeler	Kadın		Erkek		t	P
		N	X	N	X		
Baskınlık	STK'nın amaçlarına ulaşmak için çalışma arkadaşlarımı iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım	55	2,56	97	2,12	2.353	.020
Kontrol	İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip ederim	55	1,40	97	1,66	-2.455	.015
İkna Edicilik	STK üyelerini, karar ve uygulamalarım doğrultusunda ikna etmeye çalışırım	55	2,42	97	1,96	2.910	.004
Kontrol	Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını sağlarım	55	1,64	97	1,93	-2.318	.022
Kontrollü Olma	Özellikle iş hayatımda kişilerle aramda belli bir sınırı korumaya özen gösteririm	55	2,15	97	2,62	-2.769	.006
Bağımsızlık	Doğruluğuna inandığım kararları özgürce alırım	55	2,38	97	1,88	3.223	.002
Stratejik Olma	Karar ve uygulamalarımın gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundururum	55	1,51	97	1,70	-2.200	.029
Açıklık	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim arkadaşça ve gayri resmidir	55	2,98	97	2,52	2.542	.012
İşbirliği	Sinerji oluşturabilmek için grup içi etkileşimi ve takım çalışmasına yönelimi desteklerim	55	1,38	97	1,68	-2.946	.004
İşbirliği	Çalışma arkadaşlarımla ihtiyaç ve isteklerini anlamaya çalışırım	55	1,51	97	1,76	-2.623	.010

Davranış Bileşenlerini oluşturan ifadeler t testi uygulanmış ve istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip ifadeler Tablo.19'da gösterilmiştir. Koyu renkle belirtilen ortalamalar, cinsiyetler arası anlamlı farklılığın hangi cinsiyetin lehine daha fazla olduğunu ifade etmektedir.

3.6. Liderlik Becerileri Anketinin Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak liderlik becerileri anketinin güvenilirliği analiz edilecektir. Daha sonra 30 liderlik becerisine ilişkin kadın ve erkek yöneticilerin yapmış oldukları değerlendirmeler karşılaştırılacaktır.

3.6.1. Liderlik Becerileri Anketinin Güvenilirlik Analizi

Liderlik becerileri anketinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla hesaplanan alfa değeri 0.932 (N=152)dir. Anketin güvenilirlik düzeyi yüksektir.

3.6.2. Liderlik Becerileri Anketinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik becerilerine ilişkin değerlendirmeleri “İşe Yönelik Beceriler” , “İnsana Yönelik Beceriler” ve “Genel Performansa Yönelik Beceriler” olmak üzere üç ana başlık altında yer alan toplam 30 ifade ile analiz edilmeye çalışılmıştır. İfadeler ankette Kadınlar oldukça üstün - Kadınlar üstün – Kadınlar biraz daha üstün – Fark yok – Erkekler biraz daha üstün – Erkekler üstün – Erkekler oldukça üstün biçiminde oluşturulan 7’li likert ölçeği şeklinde tasarlanmıştır.

Anket sonuçlarını karşılaştırmalı bir biçimde sunabilmek amacıyla erkek ve kadın yöneticilerin değerlendirmelerine ait ortalamalar Tablo.20’de olduğu gibi ayrı ayrı gösterilmiştir.

Tablo.20 Liderlik Becerileri Anketinin Değerlendirmesi

Liderlik Becerileri	Kadın				Erkek			
	Kadın üstün	Fark Yok	Erkek üstün	N	Kadın üstün	Fark Yok	Erkek üstün	N
İşe Yönelik Beceriler								
İş ilişkilerinde kurnaz olma.	40	45.4	14.6	55	51.5	15.5	33	97
İş fırsatlarını en iyi şekilde değerlendirme,	34.5	38.2	27.3	55	46.4	27.8	25.8	97
Para kazanma içgüdüsüne sahip olma,	10.9	25.5	63.6	55	20.7	48.4	30.9	97
Bütçeleme, muhasebe ve maliyetler gibi finansal konularda çözüm üretebilme yeteneğine sahip olma,	31	36.3	32.7	55	23.7	51.6	24.7	97
Sorunları öngörebilme,	72.7	20	7.3	55	33	36.1	30.9	97
Kendi amaçları ile şirket amaçları arasında bağ kurabilme,	49	36.5	14.5	55	34	23.7	42.3	97
Hızlı kavrama, hızlı öğrenme,	67.3	25.5	7.2	55	32	23.7	44.3	97
Etkili ve isabetli kararlar alabilme,	41.8	38.2	20	55	8.2	42.3	49.5	97
Örgüt dinamikleri konusunda bilgili olma,	41.8	32.7	25.5	55	21.6	42.3	36.1	97
Güçlü bağlantılar ve dostluklar kurabilme,	70.9	21.8	7.3	55	50.6	24.7	24.7	97
İnsana Yönelik Beceriler								
Başkalarının hislerine karşı duyarlı olma,	89.2	9.1	1.7	55	74.3	4.1	21.6	97
Güler yüzlü olma, cana yakın ve arkadaşça davranma,	85.5	12.7	1.8	55	72.1	5.2	22.7	97
Başkalarını dinleme, onların düşünce ve görüşlerini dikkate alma,	74.6	23.6	1.8	55	49.5	17.5	33	97
Farklı kültürlerden, farklı inançları ve geçmişleri olan insanlarla uyumlu çalışabilme,	65.5	27.3	7.2	55	41.2	15.5	43.3	97
Takım oyuncusu gibi davranabilme ve buna istekli olma,	36.4	47.3	16.3	55	37.1	23.7	39.2	97

Diğerlerinin çabalarına destek olma,	45.5	40	14.5	55	30.8	22.8	46.4	97
Hatalara karşı toleranslı olma,	43.7	34.5	21.8	55	47.5	28.9	23.6	97
Büyüme/iilerlemeyi teşvik etme,	27.3	50.9	21.8	55	21.6	34.1	44.3	97
Çalışanlara yetki ve sorumluluk verme,	36.4	41.8	21.8	55	23.6	35	41.4	97
Çalışanlar için yüksek standartlar koyma,	38.2	34.5	27.3	55	24.7	33	42.3	97
Çabaları koordine etme yoluyla işlerin insanlar aracılığı ile en iyi şekilde yapılmasını sağlama,	60	36.4	3.6	55	28.9	25.7	45.4	97
Astlarını en iyi şekilde savunma ve gerektiğinde koruma,	58.2	34.5	7.3	55	35	23.8	41.2	97
Kişilere ilham vererek ve onları ikna ederek, işe karşı coşkulu olmalarını sağlama,	69.1	25.5	5.4	55	55.7	13.4	30.9	97
Çalışanlar ve meslektaşları arasında saygı duyulan ve güvenilen biri olma,	32.8	63.6	3.6	55	26.8	27.8	45.4	97
Genel Performansa Yönelik Beceriler								
Bir lider veya yönetici olarak genel performans düzeyi,	36.4	50.9	12.7	55	14.5	44.3	41.2	97
Kurumun geleceği için sahip olunan potansiyel,	38.2	50.9	10.9	55	17.5	38.2	44.3	97
Üstlerine güven verme,	52.8	40	7.2	55	34	23.7	42.3	97
Sözlerine bağlı olma,	56.4	43.6	0	55	41.2	16.5	42.3	97
Zorluklarla başa çıkabilme,	52.8	30.9	16.3	55	13.4	61.9	24.7	97
Değişen koşullara uyum sağlayabilme,	59.9	29.2	10.9	55	40.3	25.7	34	97

Elde edilen verilere göre, STK yöneticileri bazı liderlik becerilerinde cinsiyetler arası farklılıklar olduğuna inanmaktadırlar. Kadın yöneticiler liderlik becerilerine ilişkin ifadeleri, 20'sinde "Kadın üstün", 9'unda "Fark yok", birinde ise "Erkek üstün" olarak yorumlamıştır. Her iki cinsiyetin "Kadın üstün" olarak yorumladığı 7 ifadeden biri "İşe yönelik beceriler", 5'i "İnsana yönelik beceriler" bir diğeri ise "Genel performansa yönelik beceriler" başlıkları altında yer almaktadır. Bu ifadeler aşağıdaki gibidir:

İşe Yönelik Beceriler

- "Güçlü bağlantılar ve dostluklar kurabilme"

İnsana Yönelik Beceriler

- "Başkalarının hislerine karşı duyarlı olma"
- "Güler yüzlü olma, cana yakın ve arkadaşça davranma"
- "Başkalarını dinleme, onların düşünce ve görüşlerini dikkate alma"
- "Hatalara karşı toleranslı olma"
- "Kişilere ilham vererek, onları ikna ederek, işe karşı coşkulu olmalarını sağlama"

Genel Performansa Yönelik Beceriler

- "Değişen koşullara uyum sağlayabilme"

Kadın ve erkek yöneticiler arasında ortak olarak değerlendirilen “Fark yok” ifadelerinin sayısı sadece bir adettir. “Bir lider veya yönetici olarak genel performans düzeyi” arasında kadın ve erkek yöneticiler ciddi bir fark olmadığına inanmaktadır.

Kadın ve erkek yöneticilerin “Erkek üstün” biçiminde değerlendirdikleri ortak bir ifadeye rastlanmamıştır.

Kadın yöneticiler “Kadın üstün” olarak nitelendirdikleri 20 ifadenin 6’sı “İşe yönelik beceriler” 10 tanesi “İnsana yönelik beceriler” 4’ü ise “Genel Performansa Yönelik Beceriler” başlığı altında yer almaktadır. Tablo.20’den anlaşılan bir diğer bulgu ise Erkek yöneticilerin “İnsana Yönelik Becerileri” değerlendirirken 5 ifadeyi “Kadın Üstün” 9 ifadeyi ise “Erkek Üstün” olarak değerlendirmesidir. Aynı başlık için Kadın yöneticilerin bakış açısı da farklılık göstermektedir. Kadın yöneticiler “İnsana Yönelik Beceriler”in 4’ünü “Fark yok” olarak değerlendirirken “Erkek üstün” olarak değerlendirdiği bir ifadeye rastlanmamaktadır.

Kadın yöneticilerin “Kadın üstün” olarak gördükleri beceriler dikkate alındığında en yüksek ortalamaya sahip ilk beş ifade şunlardır:

“Başkalarının hislerine karşı duyarlı olma” (Ort: %89.2); “Güler yüzlü olma, cana yakın ve arkadaşça davranma” (Ort: %85.5); “Başkalarını dinleme onların düşünce ve görüşlerini dikkate alma” (Ort: %74.6); “Sorunları öngörebilme” (Ort: %72.7); “Güçlü bağlantılar ve dostluklar kurabilme” (Ort: %70.9).

Erkek yöneticilerin “Erkek üstün” olarak tanımladıkları becerilere bakıldığında ise ortalamaların %39.2 ile %49.5 arasında değiştiği ve kadınların kendilerini üstün olarak değerlendirdikleri ifadeler ait genel ortalamaların (%70.9 ile %89.2) oldukça altında seyrettiği anlaşılmıştır. Kadın yöneticilerin “Erkek üstün” olarak gördükleri tek ifade ise “Para kazanma içgüdüsüne sahip olma” becerisidir.

Tablo.21 Yönetici Cinsiyetlerinin Liderlik Becerileri Üzerindeki Etkisi

Liderlik Becerileri	F	P
İşe Yönelik Beceriler		
İş ilişkilerinde kurnaz olma.	,878	0,350
İş fırsatlarını en iyi şekilde değerlendirme,	,012	0,912
Para kazanma içgüdüsüne sahip olma,	3,015	0,085
Bütçeleme, muhasebe ve maliyetler gibi finansal konularda çözüm üretebilme yeteneğine sahip olma,	4,277	*0,040
Sorunları öngörebilme,	34,092	**0,000
Kendi amaçları ile şirket amaçları arasında bağ kurabilme,	8,050	**0,005
Hızlı kavrama, hızlı öğrenme,	32,369	**0,000
Etkili ve isabetli kararlar alabilme,	25,406	**0,000
Örgüt dinamikleri konusunda bilgili olma,	12,129	**0,001
Güçlü bağlantılar ve dostluklar kurabilme,	16,157	**0,000
İnsana Yönelik Beceriler		
Başkalarının hislerine karşı duyarlı olma,	12,284	**0,001
Güler yüzlü olma, cana yakın ve arkadaşça davranma,	8,790	**0,004
Başkalarını dinleme, onların düşünce ve görüşlerini dikkate alma,	18,742	**0,000
Farklı kültürlerden, farklı inançları ve geçmişleri olan insanlarla uyumlu çalışabilme,	12,235	**0,001
Takım oyuncusu gibi davranabilme ve buna istekli olma,	,524	0,470
Diğerlerinin çabalarına destek olma,	3,980	*0,048
Hatalara karşı toleranslı olma,	,744	0,390
Büyümeyi/ilerlemeyi teşvik etme,	2,707	0,102
Çalışanlara yetki ve sorumluluk verme,	5,100	*0,025
Çalışanlar için yüksek standartlar koyma,	5,793	*0,017
Çabaları koordine etme yoluyla işlerin insanlar aracılığı ile en iyi şekilde yapılmasını sağlama,	26,330	**0,000
Astlarını en iyi şekilde savunma ve gerektiğinde koruma,	12,661	**0,001
Kişilere ilham vererek ve onları ikna ederek, işe karşı coşkulu olmalarını sağlama,	5,180	*0,024
Çalışanlar ve meslektaşları arasında saygı duyulan ve güvenilen biri olma,	5,673	*0,018
Genel Performansa Yönelik Beceriler		
Bir lider veya yönetici olarak genel performans düzeyi,	22,303	**0,000
Kurumun geleceği için sahip olunan potansiyel,	21,545	**0,000
Üstlerine güven verme,	7,733	*0,006
Sözlerine bağlı olma,	12,945	**0,000
Zorluklarla başa çıkabilme,	47,510	**0,000
Değişen koşullara uyum sağlayabilme,	18,712	**0,000

*P<0.05 **P<0.005 düzeylerinde anlamlı

Gerçekleştirilen anova analizi sonucuna göre (Tablo.21), yöneticilerin cinsiyetlerinin etkili olduğu liderlik becerileri;

- Bütçeleme, muhasebe ve maliyetler gibi finansal konularda çözüm üretebilme yeteneğine sahip olma,
- Sorunları öngörebilme,
- Kendi amaçları ile şirket amaçları arasında bağ kurabilme,
- Hızlı kavrama, hızlı öğrenme,
- Etkili ve isabetli kararlar alabilme,
- Örgüt dinamikleri konusunda bilgili olma,
- Güçlü bağlantılar ve dostluklar kurabilme,
- Başkalarının hislerine karşı duyarlı olma,
- Güler yüzlü olma, cana yakın ve arkadaşça davranma,
- Başkalarını dinleme, onların düşünce ve görüşlerini dikkate alma,
- Farklı kültürlerden, farklı inançları ve geçmişleri olan insanlarla uyumlu çalışabilme,
- Diğerlerinin çabalarına destek olma,
- Çalışanlara yetki ve sorumluluk verme,
- Çalışanlar için yüksek standartlar koyma,
- Çabaları koordine etme yoluyla işlerin insanlar aracılığı ile en iyi şekilde yapılmasını sağlama,
- Astlarını en iyi şekilde savunma ve gerektiğinde koruma,
- Kişilere ilham vererek ve onları ikna ederek, işe karşı coşkulu olmalarını sağlama,
- Çalışanlar ve meslektaşları arasında saygı duyulan ve güvenilen biri olma,
- Bir lider veya yönetici olarak genel performans düzeyi,
- Kurumun geleceği için sahip olunan potansiyel,
- Üstlerine güven verme,
- Sözlerine bağlı olma,
- Zorluklarla başa çıkabilme,
- Değişen koşullara uyum sağlayabilme,

olarak saptanmıştır. Diğer 6 liderlik becerisinde ise cinsiyetler arası anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Aynı sonuçlara, yapılan t testi ile de ulaşılmıştır (Ek-4).

3.7. Araştırmanın Nihai Değerlendirmesi ve Öneriler

Türk sivil toplum kuruluşları için çalışan kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ve varsa bu farklılıkların düzeyi ve yönünü ölçmeyi amaçlayan bu çalışmada, Türkiye genelinde faaliyet gösteren ve Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (STGM) veri tabanında bulunan sivil toplum kuruluşlarının kadın ve erkek yöneticileri araştırma evrenini oluşturmuştur.

Gönderilen elektronik anketlere 152 adet geri dönüş sağlanabilmiştir. Geri dönüş oranının %5.97 olarak gerçekleşmesi dikkat çekici bir bulgudur. Çalışmanın doğrudan gönüllülük esasına dayanan organizasyonlarda yapılmış olması itibariyle, geri dönüş oranının daha yüksek olacağı düşünülmüştür.

Liderlik Davranışı Anketine ilişkin verilerin analiz sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür;

Tutuculuk, Açıklık, İkna Edicilik, Baskınlık ve Yönetim odaklılık bileşenlerinde yöneticilerin daha kararsız olduklarını gözlenmiştir.

Ortalamalar açısından en yüksek değere sahip üç ifade dikkate alındığında şu sonuçlara ulaşılmaktadır: Tutuculuk bileşeni altındaki iki ifadenin sonuçlarına bakıldığında riske eğilim ancak bir getiri söz konusuysa ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında STK yöneticilerinin riske ilişkin tutumlarında kararsız oldukları dikkat çekmektedir. Bu oranlara göre STK yöneticilerinin resmi ve mesafeli bir iletişim tarzını benimsemedikleri, dolaylı iletişim yerine doğrudan iletişim yollarını tercih ettiği ve katılımcı yönetimi destekler biçimde uygulamalar konusunda çalışanları bilgilendirmeyi uygun bulduğu söylenebilir. Kontrollü olma davranış bileşenini oluşturan ifadelerle bakıldığında yöneticilerin duygusallık temelli bir yönetim anlayışı yerine duygularını kontrol altında tuttuğu kişilerarası mesafenin dikkate alındığı bir yaklaşımı tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Ortalamalar açısından en düşük değerlendirilen üç davranış boyutu incelendiğinde ise şu sonuca ulaşılmaktadır: STK yöneticilerinin yetki devrine, işbirliğine ve kurum içinde fikir birliği sağlamaya önem verdikleri görülmektedir. Transformasyonel liderlik davranışlarıyla örtüşen bu tutumlara bakıldığında STK yöneticilerinin günümüz modern liderlik davranışlarını sergilediklerine yönelik bir çıkarım yapılabilir.

Anova analizi sonucuna göre, yöneticilerin cinsiyetlerinin etkili olduğu liderlik bileşenleri; bağımsızlık, stratejik olma, ikna edicilik, baskınlık, işbirliği olarak saptanmıştır. Diğer 17 bileşende ise cinsiyetler arası anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

T testi sonucuna göre yöneticilerin cinsiyetlerinin etkili olduğu liderlik bileşenleri ise, Baskınlık Kontrol İkna Edicilik Kontrollü Olma Bağımsızlık Stratejik Olma Açıklık ve İşbirliğidir. Anova analizi sonucuna göre anlamlı bulunan tüm bileşenler T testi sonuçlarına göre de anlamlı bulunmuştur.

Davranış bileşenlerinin genel ortalamaları değerlendirildiğinde, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha yüksek değerledikleri davranış bileşenleri; Yetkilendirme, İşbirliği, Kontrollü olma, Stratejik olma ve Yetki'dir. Kadın yöneticilerin kararsız değerledikleri bu davranış bileşenlerine bakıldığında bu davranış bileşenlerinin çalışma hayatının rekabet koşullarında ortaya çıkan zorlukları içeren ifadelerden oluştuğu görülmektedir. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha yüksek değerledikleri davranış bileşenleri; İkna edicilik, Baskınlık ve Bağımsızlık'dır. Erkek yöneticilerin kararsız değerledikleri davranış bileşenleri ise sosyal becerilerin ön planda tutulduğu ifadelerden oluşmaktadır.

Kadın ve erkek yöneticiler tarafından en az farkla değerlendirilen davranış bileşenlerinin; Fikirbirliği, Yapıyı oluşturma, Coşkululuk, Bilimsellik, Yenilikçilik; Kadın ve erkek yöneticiler tarafından en yüksek farkla değerlendirilen davranış bileşenlerinin; İkna edicilik, Bağımsızlık, Baskınlık ve İşbirliği olduğu anlaşılmıştır.

Bağımsızlık, Stratejik vurgu, İkna edicilik, Baskınlık, İşbirliği liderlik bileşenlerinde cinsiyetler arası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

- “İş ilişkilerinde kurnaz olma”,
- “İş fırsatlarını en iyi şekilde değerlendirme”,
- “Para kazanma içgüdüsüne sahip olma”,
- “Takım oyuncusu gibi davranabilme ve buna istekli olma”,
- “Hatalara karşı toleranslı olma”,

- “Büyüme/ilerlemeyi teşvik etme”

ifadeleri için cinsiyetler arası bir farklılık gözlenmemiş ancak üç temel liderlik becerisini destekleyen diğer 24 ifade de cinsiyetler arası anlamlı farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Özellikle kadın yöneticilerin “İnsana yönelik liderlik becerileri”nde erkeklere oranla daha üstün oldukları görüşünü hem kadın hem de erkek STK yöneticilerinin desteklediği gözlenmiştir. Kadın ve erkek yöneticiler arasında ortak olarak değerlendirilen “Fark yok” ifadelerinin sayısı sadece iki adettir. “Bir lider veya yönetici olarak genel performans düzeyi” arasında kadın ve erkek yöneticiler, ciddi bir fark olmadığına inanmaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin “Erkek üstün” biçiminde değerlendirdikleri ortak bir ifadeye rastlanmamıştır.

STK yöneticilerinin yetki devrine, işbirliğine ve kurum içinde fikir birliği sağlamaya önem verdikleri görülmektedir. Yöneticilerin resmi ve mesafeli bir iletişim tarzını benimsedikleri, dolaylı iletişim yerine doğrudan iletişim yollarını tercih ettiği ve katılımcı yönetimi destekler biçimde uygulamalar konusunda çalışanları bilgilendirmeyi uygun bulduğu söylenebilir.

Yöneticilerin işlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasından ziyade, iş süreci ile ilgili yeni uygulamaları hayata geçirmeye istekli oldukları ve bunu gerçekleştirirken risk almaktan kaçınmayacakları ve duygusallık temelli bir yönetim anlayışı yerine duygularını kontrol altında tuttuğu kişilerarası mesafenin dikkate alındığı bir yaklaşımı tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

SONUÇ

Cinsiyet, çoğu zaman diğer değişkenlerle çevrilidir ve bu değişkenlerle doğrudan etkileşimdedir. Liderlik çalışmalarının bazılarında; statü, kurumdaki hiyerarşi düzeyi, organizasyon türü, astların niteliği ve sayısı ile yöneticinin cinsiyeti ilişkilendirilmiş ve bu değişkenler erkek ile kadınlar arasındaki farkları açıklayabilmek için kullanılmıştır. Liderlik konusu daha çok kar amacı güden işletmeleri kapsayan çalışmalarla literatürde yer almaktadır. Cinsiyet ve liderlik ilişkisine dayalı çalışmaların geneli de iktisadi işletmeler temelli çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma ile hem liderlik hem de cinsiyet ve liderlik ilişkisi gönüllülük esasına göre faaliyet gösteren organizasyonlarda gerçekleştirilmiştir.

Araştırma süresince elde edilen nicel verilerin yanı sıra bazı önemli nitel veriler de toplanmıştır. Özellikle saha çalışmasının gerçekleştirilmesi sürecinde, bazı resmi verilerin tam olarak gerçeği yansıtmadığı anlaşılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren Sivil Toplum Kuruluşları’nın sayısı, coğrafi dağılımı gibi veriler farklı iki kaynaktan derlenmiş olup toplamda iletişim bilgilerine ulaşılabilen STK sayısının resmi bilgilerde belirtilenin %10’u düzeyinde olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca iletişim bilgileri içinde elektronik posta adresinin yer aldığı STK sayısı ise iletişim bilgisine ulaşılabilmemiş STK sayısının dörtte biri kadardır. 21.yüzyıla girilen bu bilgi teknolojileri çağında STK’ların elektronik posta adreslerine iletişim bilgilerinde yer vermemesinin en temel sebepleri; elektronik posta kullanmamak, elektronik posta adresi ile iletişim kurulmasını tercih etmemek veya ilgili STK’nın faaliyet göstermemesi olabilir. Elektronik anket uygulamaları sürecinde gözlemlenen en çarpıcı sonuç ise geri dönüş oranının beklenen değerinin çok altında gerçekleşmiş olmasıdır. Gönüllülük esasına göre kurulmuş bu organizasyonların, özellikle kendi faaliyetlerini de ilgilendiren bir konuda gönderilen anketi, zaman ve kişi baskısı olmayan bir ortamda (internet) cevaplandırma oranının %5.97’nin çok daha üstünde olması beklenmiştir. Geri dönüş oranına ilişkin yapılabilecek temel çıkarım ise Türkiye’de Sivil Toplum yapısının henüz istenilen düzeyde ve kalitede olmadığı yönündedir.

Araştırmada; liderlik davranışlarına ait bileşenlerin ve Liderlik becerilerinin cinsiyetler arası bazı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılıkların temelinde ise toplumsal cinsiyet rolleri, fizyolojik ve biyolojik yapı farklılıkları ile yaratılışa bağlı nitelik farklılıklarının etkili olduğu dűřünlmektedir. Özellikle kadın yöneticilerin “İnsana yönelik liderlik becerileri”nde erkeklere oranla daha üstün oldukları görüşünü hem kadın hem de erkek STK yöneticilerinin desteklemesi, kadın ve erkek yöneticilerin “Erkek üstün” biçiminde değerlendirdikleri ortak bir ifadeye rastlanmaması buna örnek olarak gösterilebilir. Toplum tarafından çalışma hayatına endeksli şekilde yetiştirilen erkeklerin tutumlarıyla aile hayatına endeksli yetiştirilen kadınların tutumlarında bu tür farklılıklar gözlenmesi literatürde yer verilen görüşleri desteklemektedir.

İleride yapılması planlanan çalışmalarda farklı değişkenlerin liderlik tiplerine etkisini araştırılması, cinsiyetler arası farkların saptanması adına literatüre katkı sağlayacaktır. Bu araştırma sürecinde elde edilen deneyimler ışığında, gelecekte yürütülecek liderlik tipleri ile ilgili çalışmaların, büyük hacimli örneklem üzerinden ve disiplinler arası bakış açısıyla gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAT, A.S., (1991), *Sivil Toplum ve Ekonomi*, İstanbul: Türkiye Sosyal Ekonomik ve Siyasal Araştırmalar Vakfı Yayınları.
- AKDOĞAN, Hatice (2004), *Medyada Kadın*, İstanbul: Ceylan Yayınları.
- AKIN A. ve Demirel S., (2003), “Toplumsal Cinsiyet Kavramı Ve Sağlığa Etkileri”, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/494.pdf>, E.T.:12.03.2009.
- AKŞİT, Bahattin, Bahar Tabakoğlu ve Ayşe Serdar, (2002) *Ulus-Devlet, Küreselleşme ve Cemaatçilik Arasında Sıkışan/Gelişen Sivil Toplum: Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları Deneyimi*, Türk Sosyal Bilimler Derneği ve İmaj Yayınları, Ankara, s. 408.
- ALKAN, A.T., (1997), “Türkiye’de 'Başbozuk'luğun uzun, 'Sivil Toplum'un kısa tarihi üzerine bir yaklaşım”, *Yeni Türkiye Dergisi, Sivil Toplum Özel Sayısı*, c. 111, say, 18, Ankara, Kasım-Aralık1997 .
- ALTUĞ Duygu, (1997), *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- ALPMAN, Ayşe, (1993), “Kadınlar liderlik yöneticilik sempozyum tebliğleri”, *İstanbul Mülkiyeliler Vakfı*.
- ARAT, Necla, (1995), *Türkiye’de Kadın Olgusu, İstanbul*, Say Yayınları.
- ARICI, E. D. (2002), “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:3.
- ARSLAN, O., (2001), *Kuramsal ve Tarihsel Aşamalarıyla Sivil Toplum ve Türkiye Gerçeği*, Bayrak Yayıncılık.
- ARSLANEL, M. Nazan, (2001), *Türkiye’de Demokrasi Sürecinde Sivil Toplumun Gelişimi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya, s.112-113.
- AVCI, U., Topaloğlu C. (2009), “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, 16, 1-20.
- AYDIN, Mustafa,(1988), *Eğitim Yöntemi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- AYDIN, Mustafa, (1981), *Etkileyen ve Etkilenen Bir Kişi Olarak Yönetici, Ders notları*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal ve İdari Bilimler Fakültesi Eğitim Bölümü, Ankara.
- AYLİN Kılıç, A., (2009), “Toplumsal Cinsiyet ve Türkiye”, http://www.10aralik.org/pdf/aylin_kilic_02.pdf, E.T.: 25.05.2009.
- BALES, R. F., (1950), *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- BALKIR, Canan, (1993) “Kadınlar liderlik yöneticilik sempozyum tebliğleri”, *İstanbul Mülkiyeliler Vakfı*.
- BALLAR, Suat, (1996), *Türk Dernekler Hukuku*, Beta Basım, İstanbul s.8.
- BARANSEL Atilla, (1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, s:168.
- BASOW, S. A. (1992), *Gender stereotypes and roles*, 3rd ed. Pacific Grove, CA: Brooks/ Cole Publishing Company.
- BASS, Bernard. M. ve Steidlmeier, P., (1998). *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership*, The Free Pres.
- BASS, Bernard. M., (1990), *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, Organizational Dynamics.
- BASS, Bernard, M., (1981) *Stogdill's Handbook Of Leadership, A Survey Of Theory Research*, N. Y.: The Free Pres, S.5-17, s.491-508.
- BAŞARAN, İ. Ethem, (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- BAYHAN, Pınar, (2002), “Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, s.9.
- BAYSAL, A.C. ve Erdal Tekarslan, (1987), *Davranış Bilimleri I-II*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- BERNARD Lewis, (1994), “Why Turkey is The Only Muslim Democracy”, *The Middle East Quarterly*, Vol: 1, No: 1, s. 6, <http://www.meforum.org/article/126> E.T.: 27.06.2009.
- BERNARD, L. L. ve Jessie Bernard, (1942), *Origins Of American Sociology*, New York.
- BİRDAL İ. ve Nilgün A., (1992), *Yönetim Teorileri*, İstanbul: Sistem Yayıncılık Matbaacılık A.Ş.
- BLAKE, R.R., ve Mouton, J.S., (1998), *Etkin Yönetime Giden Yol Yeni Grid*, (Çev:T.Erkanlı), İstanbul: Cem Ofset.
- BOLAY Oya İ., Bolat Tamer ve Seymen Oya A.,(2009), “Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mücadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı 21, s.215-239.
- BOVA, B., ve Kroth, M.(2001) “Workplace Learning and Generation X”, *Journal of Workplace Learning*, Vol.13, No.2, 57-65.
- BOZTEKİN, N, (2004), *AB Uyum Süreci ve STKlar*, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, s.12
- BRYMAN, A., (1992), *Charisma And Leadership in Organizations*, Sage Publications, London.

- BULAÇ, Ali, (1999), *Yerel Siyaset ve Demokrasi/Çoğulculuk/Sivil Toplum*, İstanbul: Sivil Toplum için Kent, Yerel Siyaset ve Demokrasi Seminerleri, Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi Akademisi (WALD), Demokrasi Kitaplığı.
- BURSAHOĞLU, Ziya,(1979), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: A.Ü. Eğitim Fak. Yayınları, No: 78.
- BUSS, D.M., (1989), “Sex, differences in human mate preferences: Evolutionary hypotheses tested in 37 cultures”, *Behavioral and Brain Sciences*, 12, s.1-49.
- CANDAY, Ömür, (1993) “Kadınlar liderlik yöneticilik sempozyum tebliğleri”, *İstanbul Mülkiyeliler Vakfı*.
- CAPORAL, Bernard, (1999), *Kemalizm ve Kemalizm sonrasındaki Türk Kadını*, Cumhuriyet Yayınları.
- CARTER, R. (1998), *Mapping the Mind*, London: Widenfeld & Nicolson .
- CHRIST, O.; Van Dick, R.; Wagner, U. ve Stellmacher, J., (2003), “When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among school teachers”, *British Journal of Educational Psychology*.
- CONNELL, R. W., (1998), *Toplumsal Cinsiyet ve İktidar: Toplum Kişi ve Cinsel Politika*, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- COOK, Liz ve Rothwell, Brian, (2004), *Kadınlar Erkekler ve Liderlik*, Optimist Yayın Dağıtım.
- COOLEY, T. F., (1992), *The Business Cycle With Nominal Contracts*, University Of Rochester.
- ÇAHA, Ömer., (2001) “The Inevitable Coexistence of Civil Society and Liberalism: The Case of Turkey”, *Journal of Economic and Social Research*, 3/2.
- ÇAHA, Ömer, (2000), *Aşkın Devletten Sivil Topluma*, Gendaş A.Ş, s.236.
- ÇANKAYA, Necati, (2003), *Tarihi Süreç İçinde Türk Kadını*, İstanbul: MKB Ajans.
- ÇELEBİ, Nursen, (1987), *İşletmelerde Yönetici Geliştirme Konferansları*, Üniversite Sanayi İşbirliği Yayını.
- ÇEVİK, H. Hüseyin, (2004), “Türkiye’de Kamu Yönetimi Başarısızlığına Teorik Bir Yaklaşım”, *A.Ü. SBF Dergisi*, 59-3.
- DAFT, R. (1997), *Management*, 4th. Ed., The Dryden Pres, New York.
- DAN, L. C. ve Ralphy T., (1991), *Human Relations in Organizastions*, Fourth Edition, West Publishing Company, USA, p.233.
- DAVAS, Aslı, (2003), “Toplumsal Cinsiyet Roller ve Sağlık Hizmetleri” http://halksagligi.med.ege.edu.tr/seminerler/2003-04/SaglikHizmetlerindeCinsiyetRolle ri _AD. pdf7, E.T.: 25.03.2008.

- DAVIS, K., (1988), *İşletmede İnsan Davranışı*, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3.Baskı, İstanbul: Yön Ajans.
- DAVIS, K. (1977), *Human Behavior At Work*, New York: McGraw Hill Book Company.
- DEMİRCAN, Sunay, (2005), “Avrupa Birliği ve Sivil Toplum” <http://www.stgm.org/kutuphane.php?sec=5>, E.T.: 07.08.2007.
- DERELİ, Toker, (1976), *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Yayın Dağıtım.
- DİBA, N. G. ve Rana B. G., (2005) “The Role of NGOs in the European Integration Process: The Turkish Experience”, *South European Society and Politics*, 10/1.
- DRAFKE, M. ve Kossen, S., (1998), *The Human Side of Organizations*, 7th. Ed., Addison Wesley, USA,.
- DUMAN, F., (2003), *Sivil Toplum*, Lotus Yayınevi,.
- EAGLY, A. H., ve Karau, S. J. (2001), “Role congruity theory of prejudice toward female leaders”, Manuscript under review.
- EAGLY, A. H., Karau ve S. J. & Makhijani, M. G. (1995), “Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis”., *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- EAGLY, A. H., Karau ve S. J., Miner, J. B., ve Johnson, B. T, (1994), “Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis”, *Leadership Quarterly*, 5, 135-159.
- EAGLY, A. H., Makhijani, M. G. ve Klonsky, B. G. (1992), “Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis”, *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- EAGLY, A. H., ve Johnson, B. T. (1990). “Gender and leadership style: A meta-analysis”, *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- EFİL, İsmail, (1996), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı.
- EKVALL, G. ve ARVONEN J., (1991),” Change –centred Leadership:An extension of the two dimensional model”, *Scandinavian Journal of Management*,.
- ERÇETİN, Şule, (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- ERDOĞAN, İlhan, (1994), *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- EREN, Erol, (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.
- ERGUN, T. ve AYKUT P., (1988), *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: TODAİ Yayın no:221.
- ERGUN, Turgay, (1982), *Yönetim psikolojisi-2*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü.

- EREN, Erol ,(2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- EREN, E. (1997), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Der Yayınları.
- EVANS, M., Nairn A. ve Maltby A.,(2000), “The hidden sex life of the male (&female) shot”, *International Journal of Advertising*.
- FİDAN, F., (2000), “Kapitalizmin Gelişme Sürecinde Kadının Çok Yönlü Konumu (Medya Örneği)”, *Sakarya Üniversitesi, İİBF*.
- FISKE, J., (1996), *İletişim Çalışmalarına Giriş*, Ankara: Ark Yayıncılık.
- FOSTER, J.,(2001), *Knowing Ourselves. A Brief History of Emerging Global Civil Society*, Civicus World Assembly, Vancouver, B.S., Canada.
- FREESE, J., Meland,S., (2002), “Seven tenths incorrect: Heterogeneity and change in the waist-to-hip ratio of Playboy centerfolds and Miss Americapageant winners”, *Journal of Sex Research*, 39, s. 133-138.
- GERT, Hans. C. ve Wright Mills, (1953), *Character and Social Structure*, New York: Harcourt, Brace And World.
- GIBB, C.A., (1954), *Leadership*, Handbook of Social Psychology. Cambridge”, MA: Addison-Wesley.
- GREENBERG, J. ve Baron, R. A., (2000), *Behaviour in Organization*, Seventh Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- GREGORY, M. ve Ricky G., (1989), *Organizational Behaviour*, Second Edition, Houghton Mifflin Comp., Boston.
- GRUPTA, Vipin, Mcmilan, Ian C. ve Surie, Gita, (2004), “Enterpreneurial Leadership: Developing and Measuring A Cross-Cultural Construct”, *Journal of Business Venturing*.
- GÜNER, Ş, (2002), *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- GÜNEY, Salih, (2000), *Davranış Bilimleri*, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- HART, S.L. ve Quinn, R.E.,(1993), “Roles Executives Play: Ceos, Behavioral Complexity, And Firm Performance”, *Human Relations* .
- HAUSE, Filley,(1969), *Managerial Process and Organizations Behavior*, Glenview İll. Scott Poresman.
- HELGESEN, S., (1990), *The female advantage: Women's ways of leadership*, N.York, Doubleday.
- HEMPHILL, J. K. ve Coons, A. E., (1957), *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*, Ohio State University.

HERSEY, Paul ve Ken Blanchard, (1982), *Managment of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Fourth Edition, Prentice-Hall International Editions, USA, London.

HOLLENDER, M. H., (1978), "Perfectionism: a neglected personality trait", *Journal of Clinical Psychiatry*.

HOMANS, G., (1950), *The Human Group*, New York: Harcourt, Brace and Company.

HOUSE, R. ve Mitchell T., (1982), "Path Goal Theory of Leadership," *Contemporary Perspectives in Organizational Behavior*.

http://airnewstimes.com/upload/dosyalar/EE4_sunexpress.jpg E.T.: 14.10.2007.

<http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130848482.pdf> E.T.: 17.09.2008.

<http://history.sandiego.edu/cdr2/WW2Pics2/55987.jpg> E.T.: 25.03.2008.

<http://img2.allposters.com/images/PTGPOD/545518.jpg> E.T.: 10.10.2008.

<http://pulse.pharmacy.arizona.edu/images/misc/bombgirl.jpg> E.T.: 24.06.2008.

http://smithcollegesquash.files.wordpress.com/2008/09/16_uncle_sam_and_rosie_the_riveter1.jpg E.T.: 11.03.2008.

http://www.artchive.com/artchive/r/rockwell/rockwell_rosie.jpg E.T.: 07.07.2008.

http://www.brtv.com.tr/images/hemsire_g.jpg E.T.:01.05.2009.

http://www.comugirisimciler.net/cgirisimciler/index.php?option=com_fireboard&Itemid=27&func=view&catid=9&id=16 E.T.:16.12.2007.

http://www.dernekler.gov.tr/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=52&Itemid=12&lang=tr E.T.: 04.08.2009.

http://www.gulhanemedicaljournal.org/pdf/pdf_GMJ_13.pdf E.T.: 22.07.2008.

http://www.pau.edu.tr/pau20/asp_download.aspx?id=66 22,02,09 E.T.: 11.11.2008.

<http://www.stgm.org/kutuphane.php?sec=4>, Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları, E.T.: 11.11.2008.

http://www.tavsiyedyorum.com/makale_3544.htm E.T.: 09.05.2008.

<http://www.unhabitat.org/istanbul+5/declaration.PDF> E.T.: 11.03.2009.

http://www.washingtoncitypaper.com/blogs/citydesk/files/2008/02/rosie_the_riveter.jpg E.T.:17.11.2008.

<http://www.webvadi.com/toplumsal-cinsiyet-sosyoloji-t-27314.html> E.T.:30.06.2008.

<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.ppt>, E.T.:13.04.2009.

- İNALCIK, Halil, (2000), *Tarihsel Bağlamda Sivil Toplum ve Tarikatlar, Global Yerel Eksende Türkiye*, İstanbul: Alfa Basım Yayın, s. 91.
- JOHN, Berger, (1988), *Görme Biçimleri*, (Çev. Y. Salman), İstanbul: Metis Yayınları.
- JUDGE, T. A. ve Bono, J. E. (2000). “Five-factor model of personality and transformational leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- KABACOFF, R., (1998), “Gender Differences In Organizational Leadership: A Large Sample Study”, *MRG*, Portland, USA.
- KATZ, D. ve Kahn, R.L., (1978), *The Social Psychology Of Organizations*”, New York: John Wiley.
- KAYA, Yahya Kemal, (1989), *Eğitim Yönelimi ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara: Olgaç Matbaası.
- KAZMIER, Leonard J. (1979), *İşletme Yönetimi İlkeleri*, Ankara : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- KEANE, J., (1993), *Despotizm ve Demokrasi Sivil Toplum ile Devlet Arasındaki Ayrımın Kökenleri ve Gelişimi*, Sivil Toplum ve Devlet, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- KEITH, Davis, (1988), *İşletmelerde İnsan Davranışı*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- KILINÇ, Tanıl, (1997), “Lider Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran) Bildiriler Kitabı*, Cilt 2, İstanbul, Deniz Harp Okulu Basımevi.
- KILINÇ, Tanıl, (1995), “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (1) : Tepkici Yaklaşımlar. (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 24, s.2.
- KILINÇ, Tanıl,(1984), “Yöneticilik ve Önderlik”, *Karizma Dergisi*, S.5.
- KOÇ, K.,(2005), *Sivil Toplum Kuruluşlarının Siyasal İktidarın Karar Verme Sürecine Etkileri*, Konya:Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.90–92.
- KOÇEL, Tamer, (1998), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- KOÇEL, Tamer, (1990), *Yönetimde Önderlik, İş İdaresi*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın no:203 Ünite.22, Eskişehir.
- KOLASA Blair J.,(1979), *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Fatih Yayın Evi Matbaası.
- KONGAR, E., (1991), *Sivil Toplum ve Kültür*, Sivil Toplum, İstanbul: Türkiye Sosyal Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Vakfı Yayınları.
- KORAY, M., Demirbilek S. ve Demirbilek T. (1999), *Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği*, Ankara: T.C.Başbakanlık KSSGM.
- KORAY, Meryem, (1995), *Türkiye'de Kadınlar*, İstanbul: Yeni Yüzyıl Yayınları.

- KÖKER, Eser ve Kejanlıoğlu Beybin, (2002), “Seçim Kampanyalarında Ulusal Basın İletişim Araştırmaları”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/23/664/8466.pdf>, E.T.: 27.09.2009.
- KUÇURADI, İ., (1998). *Sivil Toplum Kuruluşları: Kavramlar*, Üç Sempozyum: Sivil Toplum Kuruluşları, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- LEE, J. A., (1988), “Changes In Managerial Values, 1965-1986”, *Business Horizons*, 31/4.
- LEVINSON, D. J., (1978), *The Seasons of A Man’s Life*, Alfred A. Knopf, Inc., N.Y.
- LEVY, Emmanuel, (1990), *Stage, sex and suffering of women in American films*, *Emprical Studies of the Arts*, 8, Baywood Publishing Company Incorporated.
- LEWIN, Kurt, (1947), *Frontier in Group Dynamics Method and Reality in Social Science*, Human Relation..
- LOK, P. ve Crawford, J., (1999), “The Relationship Between Commitment And Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development”, *Leadership and Organization Development Journal*, 20/7, 365-373.
- LUTHANS, Fred, (1995), *Organizational Behavior*, 7th Ed. McGraw Hill, New York.
- MAEL, F. ve Ashforth, B. E., (1995), “Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers”, *Personnel Psychology*, 48, 2, 309-333.
- MATHIEU, J. ve Zajac, D., (1990), “A Review of Meta- Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, 108/2, 171-194.
- METRON, R. K., (1969), “The Social Nature Of Leadership”, *American Journal of Nursing*.
- MEYERS, Levy, J. ve Maheswaran, D., (1991), “Gender differences in information processing strategies”, *Journal of Advertising*, 24(1), s. 41-56.
- MİNİBAŞ, Türkel, (1991), *Basının Kadına Bakış Açısı*, İstanbul Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi Konferanslar Dizisi.
- MOORE, S., (1998), “Closing the gender gap”, *Australian Accountants*, 68/1.
- MUMFORD, E.(1906), “Origins of Leadership”, *American Journal Of Sociology*, 12.
- O’BOYLE, M., (1998), *Why Men Don’t Iron*, Interview in documentary series, UK: Channel 4.
- OTT, J. S., (1989), *The Organizational Culture Perspective*, Pacific Grove, Calif:Brooks/Cole.
- ÖZEN Kutanis, R. ve A. Hancı, (2004), "Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları", 3. *Bilgi- Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, s.457-464.
- ÖZER, A.Kadir, (1997), *Gerçekçi Yönetişim: Yönetici/Liderlik Modeli*, İstanbul:Varlık Yayınları.

- ÖZKALP Enver ve Zeyyat Sabuncuoğlu, (1995), *Örgütlerde Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:116, 2. Fasikül.
- ÖZLÜ Demir Özlü, (1995) “Sivil Toplum”, *Adam Sanat Dergisi*, Sayı:115, Haziran, s.18.
- ÖZSOY, Tufan, (2006), *Türk Dergi Reklamlarında Kadın İmgesi Kullanımı; 1971-2004 Döneminin Bir Değerlendirmesi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- ÖZÜERMAN, Tülay, (1998), *Türkiye'nin Batılılaşma ve Demokratikleşme Açmazı*, Dokuz Eylül Yayınları.
- PARLAK, Bekir, (1997), *Etkili Liderlik*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 5-6 Haziran.
- PEWRESEARCHCENTER, (2008), *A Paradox in Public Attitudes Men or Women: Who's the Better Leader?*, *A Social&Demographic Trends Report*, 25.08.2008, s.4
- PILLAI, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S., (1999), “Fairness Perceptions And Trust Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two Sample Study”, *Journal of Management*, 25/6.
- PIGORS, P. J. W., (1935), *Leadership And Domination*, Boston, Houghton Mufflin.
- POWELL, G. N., (1990), *One more time: Do male and female managers differ?*, *Academy of Management Executive*, 12, 731-743.
- RICHARD, M. Hodgetts, (1998), *Yönetim*, Beta Basım Yayım.
- RICHARD, M. Steers, Lyman W. Porter ve Gregory A. Bigley, (1996), *Motivation and Leadership at Work*, Sixth Edition, McGraw-Hill International, Singapore.
- ROBBINS, S.P., (1994), *Organizational Behavior*, 4th Edition, Prentice-Hall International Editions.
- ROBERT P. Vecchio,(1995), *Organizational Behavior*, Third Edition, The Dryden Pres, Harcourt Brace College Publishers, USA.
- ROSENER, J. B., (1995), *America's competitive secret: Utilizing women as a management strategy*, New York: Oxford University Press.
- ROSENER, J.B., (1977), “*Ways Women Lead*”, *Harvard Business Review*.
- ROST, C. Joseph, (1993), *Leadership For the 21 Century*, Praeger, Connecticut.
- SAYLES, Leonard R.,(1985), *Leadership-What Effective Managers Really Do? And How They Do It?*, Second Edition, McGraw-Hill, Inc, USA.
- SEYYAR, A., (2009a), *Sosyal Siyaset Sözlüğü*, http://www.sosyalsiyaset.com/documents/sozluk_s.htm, E.T.: 21.08.2009.
- SEYYAR, A., (2009b), *Sosyal Siyaset Sözlüğü*, http://www.sosyalsiyaset.com/documents/sozluk_1.htm, E.T.: 21.08.2009.

- SHRIBERG, A.; Shriberg, D. L. ve Lloyd, C., (2002), *Practicing Leadership: Principles and Applications*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- SINGH, D., Luis, S., (1995), “Ethnic and gender consensus for the effect of waist-to-hip ratio on judgement of women’s attractiveness”, *Human Nature*.
- STAW, B. ve Ross, J., (1977), “Commitment To A Policy Decision: A Multi-Theoretical Perspective”, *Administrative Science Quarterly*, 23.
- STEVEN L. Mc Shane, Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, Second Edition, Mc Graw Hill Inc., Newyork, 2003, s.423.
- STOGDILL, Raph M., (1948), “Personal Factors Associated with Leadership, A survey of The Literature”, *Journal of Psychology*, No. 25.
- STONER, J.A.F., ve Freeman, R.E.,(1989), *Management*, 4th Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- SZILAGYI, A.D.ve Wallace, M. (1990), *Organizational Behavior and Performance*, Illinois, Scott Foresman/Little Brown.
- ŞAHİKA, Yüksel (1991), *Cinsellik İdeolojisi: Dün ve Bugün*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Kadın Araştırmaları Konferansları Dizisi.
- ŞAHİN, A.H., H.Temizel ve E.Örseli, (2004), *Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*, Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F, 3.Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir.
- TARHAN, Nevzat, (2005), *Kadın Psikolojisi*, İstanbul: Nesil Yayınları.
- TENGİLİMOĞLU, D., (2005) “Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, E- Sosder, Sayı 14., s.1-16.
- TOKAT, Bülent, (1998), *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No:6, Kütahya.
- TANNENBAUM, A. S. ve Schmitt, W.H., (1958), *How to choose a leadership pattern?*, Harvard Business Review, 36.
- TOSUN, Mustafa, (1981), *Örgütsel Etkililik*, Ankara: TODAİE Yayını.
- TSUI, A.S., Zhang, Z., Wang, H., Xin ve K.R. Wu, J.B., (2006), “Unpacking The Relationship Between Ceo Leadership Behavior And Organizational Culture”, *The Leadership Quarterly*, 17.
- TUNÇAY, Mete, (2003), *Sivil Toplum Kuruluşları ile İlgili Kavramlar*, Sivil Toplum Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 1.
- TURGAY, Ergun ve Aykut Polatoğlu, (1988), *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: TODAİE Yayını.

- TURGAY, Ergun, (1982), *Yönetim Psikolojisi-2*, Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü.
- TÜSİAD, 2008, *Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler Ve Çözüm Önerileri*, TÜSİAD-T/2008-07/468, s.70-288.
- ULUÇ, Bekir, (1998), <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/LEADERS.DOC>, E.T.:11.10.2009.
- UZUN, Gizem, (2005), *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- VECCHIO, P, (1991), *Organizational Behavior*, 2nd Ed., London, s.246.
- VROOM, V. H. ve Yetton, P.M. (1974), *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburg Pres.
- WAH, L., (1999), “Older Bosses Are Best”, *Management Review*, No.88, 7.
- WEILLER, Higgs M., (2004), “Gender bias in the 1996 Olympic Games: A comparative analysis”, *Journal of Sport & Social Issues*.
- WITHERSPOON, P. D., (1997), *Communicating Leadership: An Organizational Perspective*, Allyn and Bacon, Boston.
- WOOD, E. M., (1990), “The Uses and Abuses of Civil Society”, *Socialist Register*.
- YILMAZ, Aytekin, (2003), *Çağdaş Siyasal Akımlar, Modern Demokraside Yeni Arayışlar*, Vadi Yayınları, 2. Basım, Ankara, s. 321.
- YALÇIN, Selçuk, (1991), *Personel Yönetimi*, 4.b. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- YUKL, G. A., (1989), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ZAİM, Sabahattin., (1997), “Türkiye’de Gönüllü Kuruluşların Son Yirmi Beş Yılda Gelişme Seyri”, *Yeni Türkiye*, Yıl: 3, Sayı: 18, Ankara, s. 298.
- ZEL Uğur, (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık Ziya Bursahoğlu, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, (Ankara: A.Ü. Eğitim Fak. Yayınları, No: 78, 1979.

EKLER

EK A : Liderlik Davranışı Ve Liderlik Becerileri Anket Formu

LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDE CİNSİYET FAKTÖRÜNÜN ETKİLERİ: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR UYGULAMA



*

LİDERLİK DAVRANIŞI ANKET FORMU

Aşağıda yer alan ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.

	1 Kesinlikle Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
1. STK'nın amaçlarına ulaşmak için çalışma arkadaşlarımı iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Gelecekle ilgili kararlarımı stratejik bir plan dahilinde alırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. STK üyelerinin organizasyona istekle sarılmalarını sağlamak için elimden geleni yaparım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk veririm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Çalışanlar için yüksek performans hedefleri koyar ve onları beklentileri gerçekleştirmeleri için teşvik ederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip ederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Çalışma arkadaşlarımla özel sorunlarımıza duyarlılık gösteririm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışım vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Sorunlara analitik çözümler üretmeye ve bunları uygulamaya çalışırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. STK üyelerini, karar ve uygulamaların doğrultusunda ikna etmeye çalışırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Çalışma arkadaşlarımla ihtiyaç ve isteklerini anlamaya çalışırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Duygularımı kontrol altında tutarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Çalışma arkadaşlarımla performansları hakkındaki olumlu-olumsuz görüşlerimi onlarla paylaşıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. İş arkadaşlarımla ilişkilerim genelde iş ile sınırlıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. İş süreci ile ilgili prosedürler belirlerim ve bunların uygulanmasını sağlarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Profesyonel yaşamda duygusallığa yer olmadığına inanıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Karar ve uygulamalarımda etki altında kalmam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Çalışma arkadaşlarımla çabalarını yönetmek ve yönlendirmek için yetkilerimi kullanırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. STK'nın var olan yapısını değiştirecek karar ve uygulamalardan kaçınırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Getirisini de göz önünde bulundurarak riskli projeler için tolerans gösteririm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Çalışma arkadaşlarımla için yol gösterici ilkeler belirleyerek çalışmalarını kolaylaştırırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim genelde iş ile sınırlıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları dışına çıkmamaya özen gösteririm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Karar ve uygulamalarımda, konu ile ilgili teknik bilgilerden ve yapılmış önceki çalışmalardan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Takım çalışmaları yoluyla çalışma arkadaşlarımla yeteneklerini sergilemelerine imkan tanırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimde mesafeyi koruyabilmenin çok önemli olduğunu düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. İşlerle ilgili hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler oluştururum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. STK üyelerinin yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerini ödüllendiririm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Çalışma arkadaşlarımla kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Sıra dışı çözüm önerileri üretmeye ve bunu kurumsal boyutta yaşatmaya gayret ederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Değişen koşullara uyum sağlamayı esas alan bir yönetim anlayışım vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Özellikle iş hayatımda kişilerle aramda belli bir sınırı korumaya özen gösteririm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Değişen koşulları bir risk olarak görmeyip yeni durumlara uygun stratejiler geliştirmeye gayret ederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Hızlı çözüm üretmek gerektiğinde, kısa vadeli pratik stratejilerle sonuca ulaşırm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Karar ve uygulamalarımda risk almaktan kaçınırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Kurumsal uygulamaların nedenleri konusunda çalışanları bilgilendiririm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim olabildiğince sade ve resmidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. İşlerle ilgili birtakım standartlar belirler, sapmaları kontrol ederim.	◊	◊	◊	◊	◊
41. Karar alma ve uygulama sürecinde çalışma arkadaşlarımdan görüşlerinden ve deneyimlerinden faydalanmaya gayret ederim.	◊	◊	◊	◊	◊
42. Doğruluğuna inandığım kararları özgürce alırım.	◊	◊	◊	◊	◊
43. İşimi ilk günkü heyecanla ve sevecek yaparım.	◊	◊	◊	◊	◊
44. Çalışma arkadaşlarımla ilgili düşünce ve görüşlerimi onlarla paylaşıyorum.	◊	◊	◊	◊	◊
45. Organizasyondaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alırım.	◊	◊	◊	◊	◊
46. Sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarımda uzmanlık bilgilerimden faydalanırım.	◊	◊	◊	◊	◊
47. Karar ve uygulamalarımda gelecekteki sonuçları göz önünde bulundururum.	◊	◊	◊	◊	◊
48. Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim arkadaşça ve gayri-resmidir.	◊	◊	◊	◊	◊
49. STK üyelerinin motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem veririm.	◊	◊	◊	◊	◊
50. Beklenti ve isteklerimi çalışanlara açıkça belirtirim.	◊	◊	◊	◊	◊
51. Kendim için hedefler belirler, bu doğrultuda ilerlerim.	◊	◊	◊	◊	◊
52. Çalışanların işe istekle sarılmalarını sağlamak için –programlar, faaliyetler, törenler, periyodik kutlamalar- geliştiririm.	◊	◊	◊	◊	◊
53. Çalışma arkadaşlarımla aramda tam ve sürekli bir bilgi akışını korurum.	◊	◊	◊	◊	◊
54. Sinerji oluşturabilmek için grup içi etkileşimi ve takım çalışmasına yönelimi desteklerim.	◊	◊	◊	◊	◊
*					

KARŞILAŞTIRMALI LİDERLİK BECERİLERİ ANKETİ

Aşağıda sıralanan ifadeleri başarmada, kadın ve erkek liderlerin ne derece başarılı olduğunu ayrı ayrı belirtiniz.

	1 Kadınlar oldukça üstün	2 Kadınlar üstün	3 Kadınlar biraz daha üstün	4 Fark yok	5 Erkekler biraz daha üstün	6 Erkekler üstün	7 Erkekler oldukça üstün
İş ilişkilerinde kurnaz olma,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş fırsatlarını en iyi şekilde değerlendirme,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para kazanma içgüdüsüne sahip olma,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bütçeleme, muhasebe ve maliyetler gibi finansal konularda çözüm üretebilme yeteneğine sahip olma,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sorunları öngörebilme,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendi amaçları ile şirket amaçları arasında bağ kurabilme,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hızlı kavrama, hızlı öğrenme,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etkili ve isabetli kararlar alabilme,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Örgüt dinamikleri konusunda bilgili olma,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Güçlü bağlantılar ve dostluklar kurabilme,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Başkalarının hislerine karşı duyarlı olma,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Güler yüzlü olma, cana yakın ve arkadaşça davranma,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Başkalarını dinleme, onların düşünceleri ve görüşlerini dikkate alma,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Farklı kültürlerden, farklı inançları ve geçmişleri olan insanlarla uyumlu çalışabilme,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Takım oyuncusu gibi davranabilme ve buna istekli olma,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diğerlerinin çabalarına destek olma,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hatalara karşı toleranslı olma,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Büyüme/iilerlemeyi teşvik etme,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanlara yetki ve sorumluluk verme,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanlar için yüksek standartlar koyma,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çabaları koordine etme yoluyla işlerin insanlar aracılığı ile en iyi şekilde yapılmasını sağlama,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Astlarını en iyi şekilde savunma ve gerektiğinde koruma,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kişilere ilham vererek ve onları ikna ederek, işe karşı coşkulu olmalarını sağlama,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanlar ve meslektaşları arasında saygı duyulan ve güvenilen biri olma,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bir lider veya yönetici olarak genel performans düzeyi,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumun geleceği için sahip olunan potansiyel,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üstlerine güven verme,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sözlerine bağlı olma,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zorluklarla başa çıkabilme,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Değişen koşullara uyum sağlayabilme,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

Aşağıdaki kişisel iletişim bilgilerinizi doldurmanızı rica ederiz. (Çalışma sonuçlarını size iletebileceğimiz eposta adresinizi belirtmeyi unutmayınız)

Sivil Toplum Kuruluşunuzun Adı

* **Sivil Toplum Kuruluşunuzun faaliyet gösterdiği alan aşağıdakilerden hangisidir?**

- Kültür Çevre Kadın Eğitim Dayanışma Hayvan hakları

EK B : Toplumsal Cinsiyet ve Meslekler



Afiyet olsun efendim.

TÜRK HAVAYOLLARI
TURKISH AIRLINES



"HALI" MI ALMAK İSTİYORSUNUZ ?

Yünsa elin, halı alet.
Yünsa güzelliği, Yünsa
huzurunu sağlar.
Yünsa halı modern
sıcak renkleriyle
yapılan her yeni zenginleşir.
İs ve ses izolasyonu
büyüktür. İyininde
rahat ve huzurlu
bir gelişme ortamı sağlar.

YÜNSA Halı Özellikleri

- Güçlü ekonomik
- 23 sene
- Dayanıklı uzun ömürlü
- Kurutulabilir, kakt, suyu tuttu
- Yürümeye yarar
- Her ne ki kullanır
- Halı temizleme zor yorun
- Halı temizliği uygun
- Doğal dokusu ve doğal renkleri

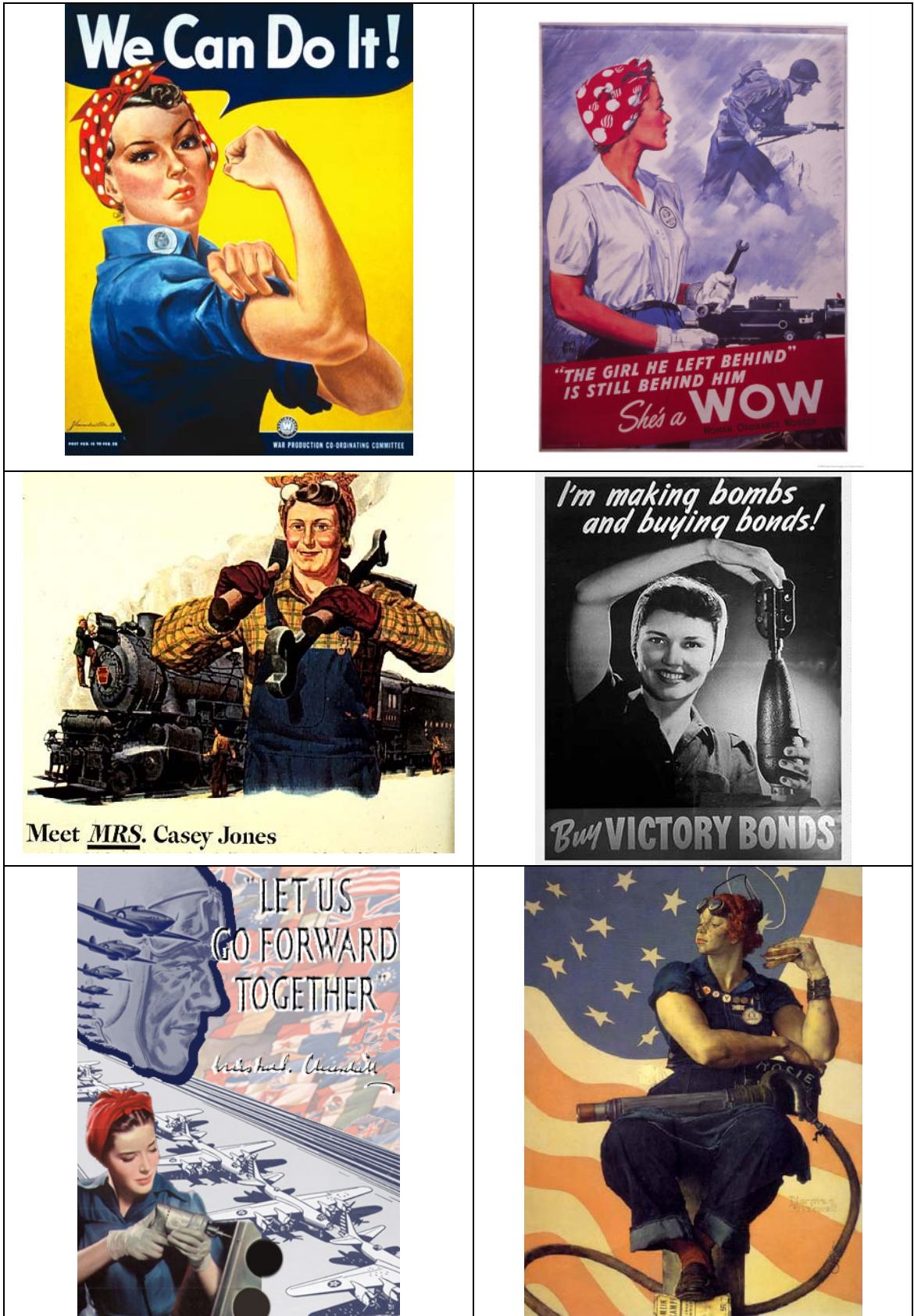
YÜNSA HALI
Güçlü Halı Yünlü

EN GÜÇLÜ
FLUORİD
FORMÜLÜ
SADECE
İPANA'DA!

İpana

diş çürümelerine karşı en güçlü florid formülü

EK C: Dünya Savaşı Yıllarında Çıkan Rosie The Riveter Simgesi



EK –D Liderlik Becerileri Anketinde Yer Alan İfadelere Uygulanan T Testi Sonuçları

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Q1	Equal variances assumed	,170	,681	,937	150	,350	,231	,246	-,256	,717
	Equal variances not assumed			,943	114,340	,348	,231	,245	-,254	,716
Q2	Equal variances assumed	,006	,939	,110	150	,912	,029	,260	-,485	,543
	Equal variances not assumed			,110	110,581	,913	,029	,262	-,490	,547
Q3	Equal variances assumed	1,403	,238	1,736	150	,085	,437	,252	-,060	,934
	Equal variances not assumed			1,788	122,389	,076	,437	,244	-,047	,920
Q4	Equal variances assumed	,472	,493	-2,068	150	,040	-,467	,226	-,913	-,021
	Equal variances not assumed			-2,058	110,615	,042	-,467	,227	-,917	-,017
Q5	Equal variances assumed	,024	,878	-5,839	150	,000	-1,350	,231	-1,807	-,893
	Equal variances not assumed			-6,045	124,242	,000	-1,350	,223	-1,792	-,908
Q6	Equal variances assumed	3,494	,064	-2,837	150	,005	-,593	,209	-1,006	-,180
	Equal variances not assumed			-2,738	100,842	,007	-,593	,217	-1,023	-,163
Q7	Equal variances assumed	2,701	,102	-5,689	150	,000	-1,279	,225	-1,723	-,835
	Equal variances not assumed			-5,699	112,875	,000	-1,279	,224	-1,723	-,834
Q8	Equal variances assumed	3,334	,070	-5,040	150	,000	-1,035	,205	-1,441	-,629
	Equal variances not assumed			-4,788	96,180	,000	-1,035	,216	-1,464	-,606
Q9	Equal variances assumed	2,379	,125	-3,483	150	,001	-,761	,219	-1,193	-,329
	Equal variances not assumed			-3,378	102,386	,001	-,761	,225	-1,208	-,314
Q10	Equal variances assumed	,394	,531	-4,020	150	,000	-,998	,248	-1,489	-,507
	Equal variances not assumed			-4,175	125,367	,000	-,998	,239	-1,471	-,525
Q11	Equal variances assumed	,007	,936	-3,505	150	,001	-,656	,187	-1,026	-,286

	Equal variances not assumed			-3,556	117,198	,001	-,656	,185	-1,022	-,291
Q12	Equal variances assumed	,005	,946	-2,965	150	,004	-,610	,206	-1,016	-,203
	Equal variances not assumed			-3,036	120,480	,003	-,610	,201	-1,007	-,212
Q13	Equal variances assumed	,113	,737	-4,329	150	,000	-,908	,210	-1,323	-,494
	Equal variances not assumed			-4,468	123,190	,000	-,908	,203	-1,310	-,506
Q14	Equal variances assumed	,386	,536	-3,498	150	,001	-,734	,210	-1,148	-,319
	Equal variances not assumed			-3,498	112,289	,001	-,734	,210	-1,149	-,318
Q15	Equal variances assumed	,018	,894	-,724	150	,470	-,158	,218	-,589	,273
	Equal variances not assumed			-,732	116,300	,466	-,158	,216	-,585	,269
Q16	Equal variances assumed	,986	,322	-1,995	150	,048	-,402	,201	-,800	-,004
	Equal variances not assumed			-1,983	110,272	,050	-,402	,203	-,803	,000
Q17	Equal variances assumed	,129	,720	-,863	150	,390	-,200	,232	-,657	,258
	Equal variances not assumed			-,852	108,045	,396	-,200	,235	-,665	,265
Q18	Equal variances assumed	,982	,323	-1,645	150	,102	-,347	,211	-,764	,070
	Equal variances not assumed			-1,597	102,578	,113	-,347	,218	-,779	,084
Q19	Equal variances assumed	,417	,519	-2,258	150	,025	-,487	,216	-,913	-,061
	Equal variances not assumed			-2,219	106,463	,029	-,487	,219	-,922	-,052
Q20	Equal variances assumed	4,611	,033	-2,407	150	,017	-,558	,232	-1,015	-,100
	Equal variances not assumed			-2,329	101,668	,022	-,558	,239	-1,033	-,083
Q21	Equal variances assumed	1,900	,170	-5,131	150	,000	-1,055	,206	-1,461	-,649
	Equal variances not assumed			-5,160	114,165	,000	-1,055	,204	-1,460	-,650
Q22	Equal variances assumed	,150	,699	-3,558	150	,001	-,796	,224	-1,238	-,354
	Equal variances not assumed			-3,591	115,376	,000	-,796	,222	-1,235	-,357
Q23	Equal variances assumed	,688	,408	-2,276	150	,024	-,489	,215	-,913	-,064
	Equal variances not assumed			-2,376	127,137	,019	-,489	,206	-,896	-,082
Q24	Equal variances assumed	,538	,465	-2,382	150	,018	-,518	,217	-,947	-,088
	Equal variances not assumed			-2,579	139,000	,011	-,518	,201	-,914	-,121
Q25	Equal variances assumed	1,656	,200	-4,723	150	,000	-,943	,200	-1,337	-,548

	Equal variances not assumed			-4,645	106,797	,000	-,943	,203	-1,345	-,540
Q26	Equal variances assumed	,779	,379	-4,642	150	,000	-,883	,190	-1,259	-,507
	Equal variances not assumed			-4,600	109,250	,000	-,883	,192	-1,264	-,503
Q27	Equal variances assumed	,004	,947	-2,781	150	,006	-,596	,214	-1,020	-,173
	Equal variances not assumed			-2,866	122,690	,005	-,596	,208	-1,008	-,184
Q28	Equal variances assumed	,048	,826	-3,598	150	,000	-,748	,208	-1,159	-,337
	Equal variances not assumed			-3,704	122,275	,000	-,748	,202	-1,148	-,348
Q29	Equal variances assumed	4,139	,044	-6,893	150	,000	-1,548	,225	-1,991	-1,104
	Equal variances not assumed			-6,572	97,240	,000	-1,548	,235	-2,015	-1,080
Q30	Equal variances assumed	,480	,490	-4,326	150	,000	-,938	,217	-1,367	-,510
	Equal variances not assumed			-4,317	111,593	,000	-,938	,217	-1,369	-,508

ÖZGEÇMİŞ

11.06.1983 İstanbul doğumlu. 2006 yılında Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Büro Yönetimi Öğretmenliği bölümünü bitirdi. İstanbul Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Öğrenci Bürosu ve Personel Bürosu'nda stajyer olarak, Simurg Eğitim Danışmanlık'ta Eğitim Koordinatörü, Marmara SPS Stratejik Planlama ve Danışmanlık Hizmetleri'nde ise İdari İşler Personeli olarak görev aldı.